
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

**Всеукраїнська науково-практична конференція
«Сучасні тенденції та розвиток соціально-
економічних систем»**

*в межах реалізації проєкту Erasmus+ Jean Monnet Module
«Інституційні трансформації фінансової системи в епоху
цифрової економіки: досвід ЄС для України»
(Грантова Угода № 101127532).*

29 квітня 2026 р.
м. Харків

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

Всеукраїнська науково-практична конференція

«Сучасні тенденції та розвиток соціально- економічних систем»

*в межах реалізації проєкту Erasmus+ Jean Monnet Module
«Інституційні трансформації фінансової системи в епоху
цифрової економіки: досвід ЄС для України»
(Грантова Угода № 101127532).*

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем»: (в межах реалізації проєкту Erasmus+ Jean Monnet Module «Інституційні трансформації фінансової системи в епоху цифрової економіки: досвід ЄС для України» (Грантова Угода № 101127532): тези доповідей, 29 квітня 2026 р. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2026.

Наведені тези пленарних та секційних доповідей за теоретичними та практичними результатами наукових досліджень і розробок. Представлені результати теоретичних і практичних досліджень у галузі економіки, управління, підприємництва, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, публічного управління, фінансової системи та облікових практик, а також правничих наук.

Відповідальний за випуск:
Власенко Т. А.

Роботи надруковані з авторських оригіналів, що надані оргкомітету, за авторської редакції.

Електронний варіант матеріалів конференції доступний на сайті конференції:
<http://www.kafepm.hneu.edu.ua/>

ЗМІСТ

<u>Секція 1. Трансформація підприємництва: інновації, стратегії та соціальні виклики</u>	15
<i>Avramenko Yehor</i>	15
DIGITAL TRANSFORMATION OF A TRADE ENTERPRISE AS AN INNOVATIVE PROJECT: ESSENCE, METHODOLOGY, AND IMPLEMENTATION PRACTICE	
<i>Бащук Ірина</i>	17
ОБЛІК ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НЕМАТЕРІАЛЬНОГО АКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Василенко Дарина Юріївна, Іванець І.В.</i>	19
DIGITAL GOVERNANCE: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ	
<i>Гусейнлі Шаміль Руфат</i>	22
РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
<i>Дмітрієва Вікторія Миколаївна</i>	24
СУЧАСНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Жидик-Будько Роман Русланович</i>	26
УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	
<i>Zaslavska Yevheniia Volodymyrivna</i>	29
ORGANIZATIONAL RESILIENCE MECHANISMS FOR BUSINESS STRUCTURES IN TURBULENT ENVIRONMENTS	
<i>Заславський Володимир Ілліч</i>	31
ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	
<i>Калініченко Людмила Леонідівна, Котляр Олександра Володимирівна</i>	33
СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ДРАЙВЕР ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	
<i>Karimli Aliyar</i>	35
STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE RESILIENCE	
<i>Кірієнко Катерина Віталіївна</i>	37
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ	
<i>Kirychenko Daniil</i>	39
CONTEMPORARY PRACTICES OF INVESTMENT PROJECT JUSTIFICATION	
<i>Кравченко Олена Олексіївна, Шинкаренко Денис Олександрович</i>	42
РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	

<i>Ковбаса Владислав Андрійович</i>	44
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ ГЕЙМІФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ	
<i>Kotlyk Andrii, Xu Dongdong</i>	46
ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGE AS A MULTI-DIMENSIONAL CATEGORY	
<i>Kotlyk Andrii, Pan Xinliang</i>	48
THE ESSENCE AND CASES OF CORPORATE STARTUPS	
<i>Кривобок Катерина Володимирівна, Рекалова Аліна Сергіївна</i>	50
СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	
<i>Lu Wei</i>	53
BEYOND PROJECT EXECUTION: A STRATEGIC FRAMEWORK FOR MANAGING PROJECT FAILURE IN GLOBAL ENTERPRISES	
<i>Маткобожик Сергій Володимирович</i>	55
ЦИФРОВІ РИЗИКИ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	
<i>Марков Олексій Артемович</i>	58
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА У МІНЛИВОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	
<i>Міхєєва Валерія Сергіївна</i>	61
РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ У ЗРОСТАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Міненко Володимир Сергійович</i>	63
ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛЯ ЯК ФАКТОР ЗБІЛЬШЕННЯ ДОХОДУ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Орєхова Катерина Віталіївна, Киркач Анастасія Антонівна</i>	65
ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА МІЖНАРОДНОМУ ФІНАНСОВОМУ РИНКУ	
<i>Островська Ольга Анатоліївна</i>	68
ПРЕВЕНТИВНІ ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
<i>Панаєтов Григорій Костянтинович, Салун Марина Миколаївна</i>	71
ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ФОНДІВ У ДЕРЖАВНІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	
<i>Пензєва Ксенія Олександрівна,</i>	73
ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
<i>Погребняк Дар'я Ігорівна</i>	76
ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Руденко Вікторія Олександрівна, Братішко Артур Олегович</i>	78
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	

<i>Свідерська Інна Миколаївна, Підручняк Роман Павлович</i>	81
ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Собакар Маргарита Вікторівна, Козут Анна Сергіївна</i>	83
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ DIGITAL-КОМУНІКАЦІЯМИ БРЕНДУ В INSTAGRAM	
<i>Федотова Ірина Володимирівна, Бочарова Надія Аваківна</i>	86
СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ РЕАЛЬНОСТІ	
<i>Хорасанова Марина Дмитрівна</i>	89
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	
<i>Yasynskyi Illia</i>	91
MODERN DIGITAL MARKETING TOOLS FOR TRADE COMPANIES	
<u>Секція 2. Адміністрування фінансів у контексті цифрової економіки: європейський досвід для України</u>	93
<i>Алексєєнко Інна Іллівна</i>	93
ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД: ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ	
<i>Антоненко Оксана Іванівна</i>	95
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ГАЛУЗІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ: ДОСВІД ЄС І УКРАЇНИ	
<i>Багацька Катерина Володимирівна</i>	98
СИСТЕМА КРІ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОРПОРАТИЗАЦІЇ	
<i>Бафталовська Вероніка Ігорівна</i>	101
ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЯК ПРОЦЕС ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БЮДЖЕТІВ САМОВРЯДУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	
<i>Безносенко Вадим Васильович, Єршова Наталя Юріївна</i>	103
ТРАНСФОРМАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ КОРПОРАЦІЇ: ПОДОЛАННЯ ФРАГМЕНТАРНОСТІ ПРОЦЕДУР ТА ФОРМАЛІЗМУ АУДИТУ	
<i>Берест Марина Миколаївна</i>	105
ЕВОЛЮЦІЯ КЛЮЧОВИХ ЦИФРОВИХ ПРОГРАМ ЄВРОСОЮЗУ ТА УКРАЇНИ	
<i>Берестова Юліана Олегівна</i>	108
ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Біловол Анастасія Володимирівна</i>	111
ЦИФРОВІЗАЦІЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ	
<i>Боркович Василь Володимирович</i>	113
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ	

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ

Боркович Володимир Володимирович 117

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ
КРИПТОВАЛЮТ: СВІТОВИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

Вакуленко Наталія Олександрівна 122

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ В КОНТЕКСТІ ЄС

Волкова Анна Сергіївна 123

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА
ДОСВІД ЄС

Голубка Костянтин Володимирович 125

АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ПІДТРИМКИ ЄС ТА ПІСЛЯВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ

Гриценко Анна Михайлівна 127

РОЗВИТОК КРЕДИТУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Діжиченко Юлія Сергіївна 129

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ
БАНКУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Дмитров Олег Миколайович 132

РОЛЬ ПІЛЬГОВОГО КРЕДИТУВАННЯ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Долгов Микола Миколайович 134

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК
ПІДПРИЄМСТВ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА ВЕКТОРИ ЄС

Журавльова Ірина Вікторівна, Рахімов Махаммад Сулейман огли 137

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ
СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ

Кашпур Анна Сергіївна 139

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ
ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Кушнір Анна Андріївна, Карпенко Аліна Денисівна 142

БЮДЖЕТНА АВТОНОМІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК
ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ РЕГІОНІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Ковшова Поліна Юріївна 145

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

Коньшина Дарина Денисівна 148

ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

<i>Костякова Анна Анатоліївна, Ткач Юлія Володимирівна</i>	151
ЦИФРОВИЙ ОБЛІК ВИТРАТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	
<i>Кузенко Тетяна Борисівна</i>	152
ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
<i>Ліщенко Нікіта Андрійович</i>	154
ОПТИМІЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Лелюк Світлана Валеріївна</i>	157
ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ДАНИХ НА ОФІЦІЙНИХ ВЕБ-ПОРТАЛАХ ЄС ТА УКРАЇНИ	
<i>Малишко Євгенія Олегівна, Чернишов Володимир Васильович</i>	159
ЗЕЛЕНІ ЦИФРОВІ ФІНАНСИ: ДОСВІД ЄС У СТИМУЛЮВАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Марченко Федір Володимирович</i>	162
ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ ПРИ ДІАГНОСТИЦІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Перова Анастасія Дмитрівна</i>	164
ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
<i>Погрібний Р.В</i>	166
ЗНАЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В НАПОВНЕННІ БЮДЖЕТІВ МІСЦЕВОГО РІВНЯ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	
<i>Ребенко Наталія Андріївна</i>	169
ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИДАТКІВ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМ БОРГОМ	
<i>Сабліна Наталія Вікторівна</i>	170
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ	
<i>Пахомов Максим Сергійович, Єршова Наталя Юріївна</i>	172
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	
<i>Prongoza Pavlo V.</i>	174
FORMATION OF THE BUDGETARY POTENTIAL OF REGIONS IN THE CONDITIONS OF FINANCIAL DECENTRALIZATION	
<i>Сичова Юлія Олександрівна</i>	176
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА РЕГУЛЯТОРНІ СТАНДАРТИ	
<i>Смикалова Поліна Ігорівна</i>	178
УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА	

Тімченко Катерина Олександрівна	180
МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТАКСОНОМІЧНИЙ ПІДХІД	
Tiutiunyk Inna, Wang Xinxin	182
DETERMINANTS OF ECONOMIC SECURITY TRANSFORMATION: THE ROLE OF DIGITALIZATION AND CYBER RISKS	
Цап Володимир Дмитрович	184
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
Юшко Сергій Васильович	186
ПУБЛІЧНІСТЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО ІНФОРМАЦІЇ	
Щитова Карина Романівна	189
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
Юркевич Оксана Миколаївна, Субочев Олексій Валерійович	191
ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНІХ РИНКІВ КАПІТАЛУ	
Яцух Ростислав Олегович	193
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: РЕГУЛЯТОРНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ	
Яцух Олена Олексіївна	195
МЕНЕДЖМЕНТ ДОХОДІВ БЮДЖЕТІВ УСІХ РІВНІВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА ВИКОНАННЯ ЇЇ ФІНАНСОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	
<u>Секція 3. Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу</u>	198
Алдошина Марія Володимирівна, Мирошнікова Владислава Олександрівна	198
ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	
Бойко Аміна Сергіївна, Неїленко Сергій Михайлович	200
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЕТНІЧНИХ КУХОНЬ	
Вовк Катерина Михайлівна, Ступіна Лілія Євгенівна	201
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ	
Воловик Ксенія Олександрівна, Туровська Поліна Андріївна	204
РОЛЬ ФОНДІВ ЄС У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ ТА ПІДТРИМЦІ ПІДПРИЄМНИЦТВА МУНІЦИПАЛІТЕТУ БЕЖА (ПОРТУГАЛІЯ)	
Іжевська Оріся Петрівна, Паска Марія Зіновіївна	206
АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ СМАЖЕННЯ ТА ВПЛИВУ ТЕРМІЧНОЇ ОБРОБКИ НА ЯКІСТЬ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ	

Касумов Артур Імранович	208
ТУРИЗМ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ	
Клок Олексій Петрович, Трегубенко Анна Ігорівна	210
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АНІМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ В СВІТІ	
Козубова Наталія Вікторівна, Тунчер Ерен Ботан	212
ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ І ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ПРИ ФОРМУВАННІ КАДРІВ ГАЛУЗІ	
Нестеров Микита Сергійович	214
ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПЛАТФОРМІЗАЦІЇ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ	
Паска Марія Зіновіївна, Іжевська Оріся Петрівна	216
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
Петришин Наталія Зеновіївна, Хромова Мар'яна Василівна	218
COR-TEN HOTELS: НОВИЙ СТАНДАРТ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТА АРХІТЕКТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	
Pohuda Oleksii	220
METHODS AND PRINCIPLES OF FORECASTING PASSENGER AIR TRANSPORTATION IN TOURISM	
Стрижак Олена Олегівна	222
ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОГО ТУРИСТИЧНОГО ДОСВІДУ В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ	
Сущенко Олена Анатоліївна, Чайковський Сергій Дмитрович	224
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
Сущенко Олена Анатоліївна, Корнійчук Роман Олегович	227
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	
Холодок Валентина Дмитрівна, Салун Марина Миколаївна	230
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОМОЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Єрмаков Іван Олегович	232
ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗРУШЕНЬ	
Своєволін Ігор Олександрович	235
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В ТУРИЗМІ	
<u>Секція 4. Право у сучасному вимірі</u>	237
Решетар Анна	237
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТРАНСКОРДОННОГО ПРАВОСУДДЯ: РОЛЬ СИСТЕМИ E-CODEX У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	

Савченко Олена	240
ЩОДО ВИКОНАВЧИХ НАПИСІВ НОТАРІУСІВ	
Секція 5. Публічне управління та економічна політика: сучасні проблеми суспільного розвитку.	243
Вацьковські Казімеж Станіславович, Гордієнко Лариса Юріївна	243
SMART CITY: ДОСВІД ПОЛЬЩІ	
Верховодова Руслана Олександрівна	245
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ	
Gavkalova Nataliia, Kunitsyn Oleh	248
EUROPEAN DIGITAL INNOVATION HUBS AS POTENTIAL DRIVERS FOR THE CIRCULAR ECONOMY	
Галайда Ярослав Дмитрович	250
ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ В УКРАЇНІ	
Єршова Наталя Юріївна, Портна Оксана Валентинівна, Хорошко Олег Владиславович	252
МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЗІЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	
Жорник Валентина Олександрівна	254
ЄДИНИЙ ПОРТАЛ ПОВІДОМЛЕНЬ ВИКРИВАЧІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	
Кукса Валентина Михайлівна	256
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	
Луговий Богдан Владиславович, Андрієнко Анна Денисівна	259
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	
Лугова Вікторія Миколаївна, Гапонов Максим Олександрович	261
ДЕМОГРАФІЧНА СИТУАЦІЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ	
Мамедлі Амрах	264
ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РЕСУРС ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФРАГМЕНТАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
Молодецький Геннадій Геннадійович, Луговий Богдан Владиславович	266
ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ЯК ОСНОВА АДАПТАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ	
Пільщиків Ілля Сергійович	269
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ТА РОЗВИТКОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ, НАСЕ-	

2.1 UA ТА ПРІОРИТЕТИ UKRAINE FACILITY

<i>Романовська Юлія Анатоліївна</i>	270
РИЗИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
<i>Сиромолот Едуард Анатолійович</i>	272
ОЦІНКА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВПЛИВУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	
<i>Умарова Маргарита Олексіївна</i>	275
УЗАГАЛЬНЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	
<i>Черноіванова Ганна Степанівна, Черноіванова Анастасія Олегівна</i>	277
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Шевчук Віталій Вікторович</i>	280
ПРАВОВЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО ОБЛАСНОЇ РАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ ПРАВ ТА ЗАКОННИХ ІНТЕРЕСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
<i>Shumska Hanna</i>	281
PECULIARITIES OF IMPLEMENTING STATE AND REGIONAL POLICY AS THE BASIS OF PUBLIC GOVERNANCE OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF ESG- TRANSFORMATIONS IN UKRAINE	
<u>Секція 6. Тренди соціально-економічного розвитку</u>	284
<i>Антонова Єлизавета Вадимівна</i>	284
МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Будякова Олена Юріївна</i>	286
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ БІОЕКОНОМІКИ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	
<i>Бурлачук Марія Михайлівна</i>	288
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Ганущак Т.В.</i>	291
РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГОСИСТЕМИ УКРАЇНИ	
<i>Гончарова Анастасія Олександрівна</i>	293
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Грачова Яна Петрівна</i>	295
ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	
<i>Гуцалюк Олександр Григорович</i>	297
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ: МАКРО ТА РЕГІОНАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ	
<i>Druhova Olena</i>	301
MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON RESILIENCE PRINCIPLES	

Кірілова Анастасія Володимирівна	303
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
Козін Даниїл Андрійович	307
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	
Клименко Дар'я Олександрівна	310
ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	
Kondrat Iryna Yuriivna, Ozarkiv Ihor Stepanovych	313
CASCADE FUNDING AS A “LAST MILE” MECHANISM IN THE IMPLEMENTATION OF NEW EUROPEAN BAUHAUS PROJECTS	
Крат Анна Іванівна	315
ПРОФЕСІЙНИЙ ТА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
Неізвестна Олена Володимирівна, Волощук Дмитро Ігорович	318
ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕПОЗИТНОЇ ПОВЕДІНКИ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	
Naumik-Gladka K.G.	320
TRENDS IN SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT AND INNOVATIVE EDUCATIONAL TOOLS: THE EXPERIENCE OF THE ACE-EX PROJECT	
Ревенко Олена Вікторівна	322
ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПЕВНОЇ СТРУКТУРНОЇ ЗРІЛОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Сотникова Анастасія Володимирівна	325
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ	
Wei Ren, Iershova Natalia	328
IDENTIFICATION OF PROBLEM AREAS, RISKS, AND MANAGEMENT RESPONSES IN THE COMPANY'S HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN A TURBULENT AND UNCERTAIN MODERN BUSINESS ENVIRONMENT	
Чередник Анна Олегівна, Суббота Валерія Русланівна	330
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
Чередник Анна Олегівна, Курилко Олена Романівна	332
ПОТЕНЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
Яворовський Дмитро Андрійович, Тітов Родіон Юрійович,	334
Константиновський Леонід Леонідович	
МЕНЕДЖМЕНТ ПОКОЛІННЯ Z	
Рибчинський Богдан Вікторович	337
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРУ	

<i>Гасімзаде Малік Ельшан огли</i>	339
МОДЕЛЬ АДАПТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
<i>Власенко Олександр Анатолійович</i>	342
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРОТКОСТРОКОВИХ РІШЕНЬ ТА ДОВГОСТРОКОВОЇ ТРАЄКТОРІЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ	
<i>Голубкін Сергій</i>	344
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА ПЕРЕДУМОВА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ	
<i>Гарбажій Катерина Станіславівна</i>	346
УЗАГАЛЬНЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ	
<i>Майстренко Ольга Валентинівна</i>	348
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ «ЗЕЛЕНИХ» КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТА «ЗЕЛЕНИХ» КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
<i>Хвостіков Андрій Ігоревич</i>	351
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІКИ ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ	
<i>Недобор Ірина Василівна</i>	355
RISKS OF POST-WAR STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY OF UKRAINE	
<i>Чорній Дмитро Олександрович</i>	356
ІНТЕГРАЛЬНИЙ ЕФЕКТ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ РИНКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Пашиєв Віталій</i>	360
СФЕРА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: НАСЛІДКИ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	
<i>Смігунова Олена Вікторівна, Богомолова Катерина Сергіївна, Косенко Єлизавета Олексіївна</i>	362
ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА	
<i>Єрмоленко Оксана Олександрівна, Єрмоленко Олексій Анатолійович</i>	365
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	
<i>Жигилій Олена Геннадіївна</i>	368
ДОТРИМАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	
<i>Яценко Олександр Миколайович</i>	370
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ МІЖНАРОДНОГО АГРОТРЕЙДИНГУ	

Секція 1. Трансформація підприємництва: інновації, стратегії та соціальні виклики.

УДК 339.16:005.591.6

DIGITAL TRANSFORMATION OF A TRADE ENTERPRISE AS AN INNOVATIVE PROJECT: ESSENCE, METHODOLOGY, AND IMPLEMENTATION PRACTICE

Avramenko Yehor, bachelor student of 4th year, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

In the context of accelerating technological progress and rising consumer expectations, digital transformation is becoming an integral part of the strategic development of trade enterprises. The modern consumer increasingly selects goods and places orders through digital channels, expects instant responses to inquiries at any time, and seeks convenient remote service. Enterprises that fail to meet these expectations gradually lose their competitive positions, even if the quality of their products and services in traditional sales channels is high.

The issues of innovative development of enterprises have been studied in the works of domestic scholars, including Ilyashenko S.M., Lepeyko T.I., and Hontareva I.V. Questions of digital transformation of trade enterprises are covered in the research of Kane G.C., Mazarakii A.A., Androshchuk G.O., as well as in reports by international organizations, including the McKinsey Global Institute and MIT Sloan Management Review. At the same time, the methodology for substantiating and implementing digitalization projects for small and medium-sized businesses in the trade sector, under contemporary domestic realities, remains insufficiently developed.

The purpose of the article is to reveal the essence of the digital transformation of a trade enterprise as an innovative project, characterize methodological approaches to its analysis, and highlight the implementation practice using the example of a food retail enterprise.

Digital transformation of an enterprise is the systematic implementation of digital technologies across key business processes to increase competitiveness, expand sales channels, and improve the customer experience. Unlike the partial automation of individual operations, digital transformation entails a comprehensive change in the enterprise's model of interaction with customers, suppliers, and its own personnel. According to the classification of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), such changes can simultaneously encompass several types of innovation: process (new methods of order processing and communication), marketing (new sales and promotion channels), and organizational (new tools for management analytics) [1].

For small and medium-sized trade enterprises, digital transformation is especially relevant in two dimensions. Firstly, it is a response to changes in consumer behavior, as they expect goods and services to be available online. Secondly, it is a reaction to the shortage of human resources and the need to increase operational efficiency without a proportional increase in personnel [2]. Under martial law, these factors intensify: power outages and limited population mobility increase demand for remote service channels, while the cloud-based nature of modern digital solutions ensures uninterrupted operation regardless of conditions at the enterprise office.

Effective substantiation of a digital transformation project requires the application of a system of complementary analytical methods [3]. The author proposes a sequence of seven steps, where each subsequent one deepens and specifies the conclusions of the previous one. The first step is a PESTL analysis of the external macro-environment to identify opportunities and threats for digital initiatives. The second step is a SWOT analysis that combines external assessment with an analysis of the enterprise's internal potential. The third step is an assessment of the level of innovative activity by key components, identifying "blind spots" or areas where digital activity is critically absent. The fourth step is the problem field method, systematizing identified shortcomings by symptoms, consequences, and resolution priority. The fifth step is the "5 Whys" method, developed by Sakichi Toyoda [4], which establishes the root causes of critical problems and thus ensures the systemic nature of the proposed solutions. The sixth step is a comparative analysis of digital maturity, specifying the enterprise's lag or

leadership relative to competitors. The seventh step is a quantitative assessment of losses from the lack of innovation, monetizing identified problems, and turning qualitative arguments into a specific financial justification for investment.

It is fundamentally important that each method is justified before application, rather than introduced post facto after results are obtained. This approach ensures the logical sequence and academic rigor of the analysis.

The practical implementation of the described methodology, using the example of a food retail enterprise, enabled the formulation of a concept for an innovative digital transformation project that covers two complementary solutions.

The first solution concerns the automation of customer communications: implementing a ready-made SaaS platform to handle routine incoming and outgoing phone inquiries (availability and pricing of goods, order status, current promotions, order confirmations, and primary routing of non-standard requests). The key advantage of this approach is the service's 24/7 availability without requiring personnel for routine tasks.

The second solution concerns the expansion of sales channels: the development of a corporate website with an online store, a built-in chatbot for instant responses to visitor requests, and an analytical dashboard for managers that displays real-time visit statistics, customer behavior, order dynamics, and the effectiveness of marketing campaigns.

The synergy of the two solutions is a fundamental element of the concept. Both channels, both telephone and online, use a common knowledge base synchronized with the enterprise's accounting system. This means the client receives the same up-to-date information whether they call or reach out via chat on the site. The analytical dashboard aggregates data from both channels, providing managers with a holistic picture of customer interactions and demand, enabling informed management decisions.

The strategic value of such a project goes beyond immediate operational improvements [5,6]. Firstly, going online establishes the enterprise's digital presence in search engines, which is the foundation for further organic growth in attracting new customers. Secondly, automation of routine communications frees up staff time for higher-complexity tasks and work with key clients. Thirdly, the scalability of both solutions means that as the retail network grows, the operating costs of maintaining the system increase only marginally, while the volume of processed requests and online orders increases in proportion to business expansion.

An important component of the concept is accounting for the specifics of martial law. The cloud deployment of both solutions ensures their uninterrupted operation; even during long power outages at the enterprise office, the site, and the automated system continue to accept requests and orders. Backup equipment for local components and a mobile internet channel eliminate dependence on the stability of external infrastructure.

The proposed approach to developing and justifying digital transformation projects for trade enterprises is general in nature and can be applied by other food retail enterprises at the initial stage of digitalization. The methodology of consistently applying seven analytical methods, from PESTL analysis to the quantitative assessment of losses, allows any enterprise to move from an abstract awareness of the need for change to a specific, financially justified, innovative project. The strategy of ready-made SaaS solutions, meanwhile, significantly lowers the barrier to entry, making digital transformation accessible without significant capital investments and the involvement of large development teams.

Thus, the digital transformation of a trade enterprise is a comprehensive innovation project that requires a systematic approach to justification, planning, and implementation. The combination of automated communications, an online sales channel, and analytical tools for managers forms a single digital ecosystem of the enterprise, capable of scaling with business growth and generating a sustainable competitive advantage in the context of Ukraine's post-war recovery.

List of used references:

1. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 258 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html.

2. Кашена Н.Б., Нестеренко І.В. Цифрова трансформація підприємств роздрібної торгівлі в Україні: аналіз тенденцій та перспективи розвитку в контексті сучасних викликів. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. №1. С. 285-297. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme012523.html>.

3. Гонтарева І.В. Управління проектами: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 380 с. 4. Toyoda S. The 5 Whys Method. Liker J.K. *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill, 2004. P. 253–265.

5. Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 616 с. URL: <https://mybook.biz.ua/ua/yak-pridumati-ideyu-kreativ-innovacii/menedjment-ta-marketing-innovaciy>.

6. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N. et al. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2015. July, 14. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>.



УДК 658.152:336.76:347.941

ОБЛІК ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НЕМАТЕРІАЛЬНОГО АКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

Башук Ірина, к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, iryna.voloshan@hneu.net

У сучасних умовах розвитку економіки знань та цифровізації бізнес-процесів нематеріальні активи відіграють визначальну роль у формуванні ринкової вартості підприємств. Серед них особливе місце посідає торговельна марка, яка поєднує економічну, правову та репутаційну складові діяльності компанії. Бренд у формі зареєстрованої торговельної марки перестає бути виключно інструментом маркетингових комунікацій і дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс, що забезпечує стабільність грошових потоків, конкурентні переваги та довгострокову фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

З фінансової точки зору торговельна марка створює додану вартість завдяки впізнаваності продукції, довірі споживачів і здатності компанії утримувати ринкові позиції в умовах зростання конкуренції. Саме тому в системі управління підприємством бренд поступово інтегрується у фінансову стратегію та стає об'єктом обліку, оцінювання й контролю поряд із матеріальними активами.

У бухгалтерському обліку торговельна марка визнається нематеріальним активом за умови відповідності встановленим критеріям. Відповідно до НПСБО 8 «Нематеріальні активи» [1] та МСБО IAS 38 «Intangible Assets» [2], нематеріальний актив має бути ідентифікованим, перебувати під контролем підприємства та приносити майбутні економічні вигоди. Крім того, вартість такого активу має бути достовірно визначена.

Зареєстрована торговельна марка відповідає зазначеним вимогам, оскільки підтверджується охоронним документом (свідоцтвом), що засвідчує виключні майнові права правовласника [3, 4]. Контроль над торговельною маркою полягає у можливості обмежувати використання позначення третіми особами, а економічні вигоди проявляються у формуванні доходів від реалізації продукції, ліцензування або франчайзингу.

Особливістю обліку торговельних марок є спосіб їх первісного визнання. Якщо торговельна марка придбана окремо, її первісна вартість включає ціну придбання, реєстраційні збори, витрати на правову охорону та інші безпосередньо пов'язані витрати. У разі створення торговельної марки власними силами підприємства витрати на її формування, як правило, визнаються витратами періоду, що ускладнює відображення реальної вартості бренду в балансі [1]. Це зумовлює розрив між балансовою та ринковою вартістю компанії.

У процесі подальшого обліку торговельні марки підлягають амортизації, якщо строк їх корисного використання визначено. Визначення такого строку потребує професійного

судження та врахування строку охорони прав, ринкових тенденцій, стабільності бренду та очікуваної тривалості отримання економічних вигод. У разі, якщо строк корисного використання визнано невизначеним, амортизація не нараховується, однак актив підлягає щорічній перевірці на знецінення. Процедури знецінення нематеріальних активів мають важливе значення для достовірності фінансової звітності. Зменшення ринкової частки, репутаційні втрати або правові спори можуть свідчити про втрату здатності бренду генерувати очікувані економічні вигоди. Виявлення таких ознак потребує коригування балансової вартості активу та відображення відповідних витрат у фінансових результатах. У національній практиці питання переоцінки торговельних марок застосовується обмежено, однак у контексті переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності зростає роль справедливої вартості нематеріальних активів. Це особливо актуально під час підготовки консолідованої звітності або виходу компанії на міжнародні ринки капіталу. [1, 5]

У звітності торговельна марка відображається у складі нематеріальних активів балансу та впливає на показники фінансового стану підприємства. Її наявність збільшує загальну вартість активів і власного капіталу, що має значення для аналізу платоспроможності та інвестиційної привабливості.

Окрім кількісного відображення, важливим є якісне розкриття інформації у примітках до фінансової звітності. Підприємства повинні надавати інформацію про методи оцінки, строки корисного використання, нараховану амортизацію, наявні обмеження щодо використання торговельної марки, а також про укладені ліцензійні договори. Таке розкриття підвищує прозорість фінансової звітності та довіру користувачів до оприлюдненої інформації.

У межах оцінювання вартості підприємства торговельна марка є важливим чинником, що суттєво впливає на формування загальної вартості бізнесу, особливо в галузях, де вирішальне значення для споживчого вибору має бренд. За використання доходного підходу бренд інтерпретується як джерело майбутніх економічних вигод у вигляді грошових потоків, тоді як у межах ринкового підходу він розглядається як фактор, що визначає рівень конкурентної привабливості підприємства порівняно з аналогами.

Фінансова стратегія підприємства передбачає не лише володіння торговельною маркою, а й ефективне управління правами на неї. Передача прав операційній компанії дозволяє узгодити джерела доходів із відповідними активами та спростити фінансовий контроль. Ліцензійні договори створюють можливість отримувати регулярні доходи у формі роялті, а франчайзингові моделі сприяють масштабуванню бізнесу з мінімальними інвестиціями.

З погляду обліку такі операції потребують належного відображення у фінансовій звітності, зокрема визнання доходів від ліцензування та розкриття умов використання торговельної марки. Право власності забезпечує максимальну гнучкість у виборі моделей монетизації та знижує стратегічні ризики.

Юридичний захист торговельної марки є фундаментом її визнання як фінансового активу. Незареєстрований бренд не визнається нематеріальним активом у бухгалтерському обліку та не може бути повноцінно врахований під час оцінки бізнесу або залучення фінансування. Крім того, відсутність охоронного документа суттєво ускладнює захист прав у судових спорах та обмежує можливість компенсації збитків у разі неправомірного використання бренду [6, 7].

Таким чином, торговельна марка виступає комплексним та інтегрованим фінансово-правовим інструментом, який органічно поєднує у собі облікові, звітні, аналітичні та стратегічні аспекти управління сучасним бізнесом. Вона не лише виконує ідентифікаційну функцію на ринку товарів і послуг, а й формує додану вартість підприємства, впливає на його конкурентоспроможність і репутацію, а також слугує важливим елементом нематеріальних активів.

Правильне юридичне оформлення торговельної марки, зокрема її реєстрація та належний правовий захист відповідно до вимог чинного законодавства, у поєднанні з адекватним відображенням у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, виступає ключовою передумовою формування повної, достовірної та об'єктивної інформації про фінансовий стан суб'єкта господарювання. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для коректної оцінки вартості бізнесу, сприяє зростанню довіри з боку інвесторів, ділових партнерів та інших стейкхолдерів,

а також підтримує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас комплексне управління торговельною маркою забезпечує можливість реалізації стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі, посилення його конкурентних позицій на ринку, зростання інвестиційної привабливості та досягнення стабільного економічного розвитку в умовах постійних змін конкурентного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» : затв. наказом МФУ від 18.10.1999 № 242 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Intangible Assets» (IAS 38) // International Financial Reporting Standards. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf
3. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України № 3689-XII від 15.12.1993 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
4. Правила складання та подання заявки на торговельну марку, заявки на міжнародну реєстрацію торговельної марки та проведення експертизи заявки : зареєстровані в Міністерстві юстиції України 19.08.2024 р. за № 1263/42608. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1263-24#Text>
5. Овсяк Н., Лесько, М. (2021). ОБЛІК НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ЗГІДНО НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ: ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-31>
6. Харитонов О. І., Ульянова Г. О., Мазуренко С. В., Кирилюк А. В., Бааджи Н. П., Галупова Л. І., Мартинюк І. В. Права інтелектуальної власності та їх захист : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої освіти галузі знань 08 «Право» спец. [Електронне видання] ; НУ «ОЮА». – Одеса, 2024. 121 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/27459>; DOI: 10.32837/11300.27459
7. Приймак, В. і Корнілова, І. (2025) ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ. *Економіка та суспільство*, (71). DOI:10.32782/2524-0072/2025-71-55.



УДК: 005.21:004.9]:334.72

DIGITAL GOVERNANCE: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Василенко Дарина Юріївна, кафедра Корпоративних фінансів та контролінгу, 1 курс, група 102, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Іванець І.В., Доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, кандидат економічних наук, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Цифровізація на сучасному етапі розвитку світової економіки виступає не просто як сукупність технологічних оновлень, а як фундаментальна сила, що трансформує архітектуру корпоративного управління. Впровадження інструментів штучного інтелекту, блокчейну та хмарних обчислень докорінно змінює способи функціонування корпорацій, методи прийняття стратегічних рішень і характер взаємодії зі стейкхолдерами. Концепція Digital Governance у цьому контексті визначається як інтеграція цифрових технологій у механізми управління задля підвищення прозорості, ефективності та підзвітності. Це стратегічна необхідність, що забезпечує життєздатність компанії в умовах «четвертої промислової революції», де цифрова трансформація стає ключовим драйвером створення бізнес-цінності завдяки синергії технологій і бізнес-цілей [1].

Одним із найбільш значущих аспектів впливу цифровізації є радикальне вдосконалення процесів ухвалення рішень. Перехід від традиційних інтуїтивних методів до моделей, що

базуються на аналізі великих даних (data-driven decision-making), дозволяє керівним органам компаній оперувати інформацією в режимі реального часу. Використання прогностичної аналітики дає змогу не лише точно оцінювати поточні фінансові показники, а й моделювати майбутні ризики та стратегічні сценарії. Це особливо критично в умовах високої невизначеності, оскільки цифрові інструменти роблять систему управління більш адаптивною та гнучкою (organizational agility), дозволяючи компаніям швидше реагувати на ринкові виклики порівняно з інертними традиційними структурами [2].

Практичним підтвердженням ефективності моделей прийняття рішень на основі даних слугують результати глобального дослідження McKinsey & Company [номер з джерела], згідно з яким компанії, що системно застосовують аналітику великих даних у стратегічному управлінні, на 23% частіше перевищують середньогалузеву рентабельність порівняно з конкурентами. Показовим є також досвід корпорації Walmart, яка інтегрувала блокчейн-платформу IBM Food Trust для моніторингу ланцюга постачання: час ідентифікації джерела забруднення продукції скоротився з семи днів до 2,2 секунди, що унаочнює потенціал цифрових інструментів не лише для операційної ефективності, а й для управління репутаційними ризиками на рівні наглядових органів [3].

Суттєвих змін зазнають також принципи прозорості та корпоративної звітності. Цифрові платформи забезпечують безперешкодний та оперативний доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін – від інвесторів до регуляторних органів. Технологія блокчейн, завдяки створенню безпечних та незмінних записів про транзакції, нівелює ризики маніпуляцій даними та шахрайства, що суттєво зміцнює рівень довіри до корпоративного сектору. Окрім того, автоматизація звітності спрощує дотримання складних регуляторних вимог (комплаєнс), забезпечуючи дотримання принципу «переваги сутності над формою» у правовому регулюванні. Водночас цифровізація розширює горизонти взаємодії зі стейкхолдерами через інтерактивні канали комунікації, що робить корпоративне управління більш інклюзивним та соціально відповідальним [4].

Еволюція технологій неминує призводить до трансформації компетенцій управлінського апарату. Сучасна економіка вимагає від членів рад директорів та топ-менеджменту не лише фінансової, а й технологічної грамотності. Спостерігається чітка тенденція до залучення експертів із цифрових технологій до складу наглядових рад та створення профільних комітетів, відповідальних за кібербезпеку, інновації й захист даних. Це зумовлено тим, що цифрова трансформація, поряд із перевагами, створює нові виклики: кіберзагрози, ризики порушення конфіденційності та етичні питання щодо використання алгоритмів штучного інтелекту. Ефективне цифрове управління вимагає розробки комплексних стратегій кіберзахисту та безперервного моніторингу систем, що стає центральним завданням для сучасних управлінців [5].

Цифровізація виступає каталізатором реалізації стратегій ESG (Environmental, Social, and Governance). Використання великих даних та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє компаніям автоматизувати збір і аналіз нефінансових показників, що є критично важливим для звітності за міжнародними стандартами. Це забезпечує точне відстеження вуглецевого сліду, ланцюгів постачання та соціальних метрик у реальному часі. Таким чином, Digital Governance трансформується з інструменту суто корпоративної ефективності на інструмент глобальної прозорості та відповідності принципам сталого розвитку, що є ключовим запитом сучасних інституційних інвесторів [6].

Емпіричні дані підтверджують суттєвий вплив цифровізації на якість ESG-розкриття інформації. За результатами аналізу MSCI [номер з джерела], компанії, що автоматизували збір нефінансових показників, отримують ESG-рейтинг у середньому на 18% вищий порівняно з підприємствами, які здійснюють звітність у ручному режимі, що безпосередньо впливає на вартість залучення інституційного капіталу. Лідером у цьому напрямі виступає Siemens AG, яка впровадила інтегровану цифрову платформу відстеження вуглецевого сліду в режимі реального часу по всьому ланцюгу постачання з понад 60 000 постачальників — рішення, яке було відзначено в річному звіті компанії за 2023 рік як ключовий елемент стратегії досягнення кліматичної нейтральності до 2030 року [7].

Важливим напрямом є перехід до «алгоритмічного управління» (Algorithmic Governance), де штучний інтелект бере на себе частину функцій із моніторингу та оцінювання діяльності менеджменту. Це дозволяє усунути суб'єктивні фактори та когнітивні упередження в процесі контролю. Проте, такий підхід ставить перед наглядовими радами нові етичні дилеми: відповідальність за рішення, прийняті алгоритмами, та прозорість логіки роботи ШІ («чорна скринька»). У матеріалах наголошується, що компанії мають впроваджувати внутрішні етичні кодекси використання цифрових технологій, аби уникнути «цифрового шантажу» або дискримінації під час ухвалення стратегічних рішень. [8]

Цифровізація також спричиняє реструктуризацію внутрішнього аудиту та комплаєнс-контролю. Традиційні періодичні перевірки замінюються системою «безперервного аудиту» (Continuous Auditing), що базується на інтегрованих ERP-системах. Це дозволяє миттєво виявляти порушення або відхилення від корпоративних стандартів, а не через місяці після події. Використання технологій цифрових двійників (Digital Twins) для моделювання корпоративних процесів дозволяє тестувати управлінські рішення у віртуальному середовищі перед їх реальним впровадженням, що мінімізує вартість стратегічних помилок. [9]

Окремий пласт аналізу присвячений захисту прав міноритарних акціонерів за допомогою цифрових інструментів. Платформи для дистанційного електронного голосування (e-voting) та використання смарт-контрактів на базі блокчейну забезпечують справедливий розподіл голосів і гарантоване виконання корпоративних процедур без можливості стороннього втручання. Це нівелює проблему управління мажоритаріями та створює більш демократичне корпоративне середовище, особливо у великих акціонерних товариствах із дисперсним капіталом. [10]

Перелік використаних джерел:

1. Горбаньова В.О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. Український економічний часопис. 2024. Вип. 4. С. 5–10. <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/332/315>
2. Ziuzik, M. (2022). Digital Transformation of Corporate Governance (Цифрова трансформація корпоративного управління) <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3807>
3. McKinsey & Company. The data-driven enterprise of 2025. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20analytics/our%20insights/the%20data%20driven%20enterprise%20of%202025/the-data-driven-enterprise-of-2025-final.pdf>
4. Aro O. E., Nweze M., Avickson E. K. Blockchain technology as a tool for corporate governance and transparency. International Journal of Science and Research Archive. 2024. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.1.1971>
5. World Economic Forum. Corporate Governance in the Fourth Industrial Revolution: A Toolkit for Boards. Geneva: WEF, 2019. <https://www.weforum.org/reports/corporate-governance-in-the-fourth-industrial-revolution/>
6. Ziniuk M., Dyeyeva N., Bogatyrova K., Melnychenko S., Fayvishenko D., Shevchun M. Digital transformation of corporate governance. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 5 (46) <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807>
7. MSCI. ESG Ratings Methodology. 2023; Siemens AG. Sustainability Report 2023. Munich, 2023. <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:00095b96-4712-4cd1-b045-19d5df704358/sustainability-report-fy2023.pdf>
8. Mökander J., Sheth M., Gersbro-Sundler M., Blomgren P., Floridi L. Challenges and best practices in corporate AI governance: Lessons from the biopharmaceutical industry. Frontiers in Computer Science. 2022. <https://doi.org/10.3389/fcomp.2022.1068361>
9. Pashayeva D. Merging continuous auditing and digital twin in telecommunication enterprises within the context of Azerbaijan. Journal of European Economy. 2025. <https://doi.org/10.35774/jee2025.03.374>

10. Van der Elst C., Lafarre A. Blockchain and Smart Contracting for the Shareholder Community. European Business Organization Law Review. 2019. <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00136-0>



УДК 005.584.1 : 005.591

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Гусейнлі Шаміль Руфат огли**, здобувач третього (освітньо наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

В умовах сучасних трансформаційних процесів, що охоплюють економічне, технологічне та управлінське середовище функціонування підприємств, зростає потреба у формуванні ефективної системи управління, здатної забезпечувати адаптивність, стійкість і результативність розвитку суб'єктів господарювання. Динамічність ринкового середовища, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкурентного тиску, нестабільність зовнішніх факторів та зростання обсягів інформаційних потоків зумовлюють необхідність використання сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на своєчасне прийняття обґрунтованих рішень. За таких умов система контролінгу розглядається як інтегрований механізм інформаційно-аналітичної підтримки управління підприємством, що забезпечує координацію процесів планування, аналізу, контролю та стратегічного розвитку.

Трансформація систем управління підприємствами супроводжується зміною підходів до організації управлінських процесів, переходом до цифрових моделей взаємодії, інтеграцією автоматизованих систем управління та переорієнтацією на стратегічно орієнтовані механізми розвитку. У таких умовах традиційні підходи до контролю та управлінського обліку не завжди забезпечують необхідний рівень гнучкості, оперативності й аналітичної глибини, що посилює роль контролінгу як комплексного інструменту управлінської підтримки. Контролінг у сучасних умовах виходить за межі виключно контрольної функції та набуває ознак системи координації, моніторингу, прогнозування й інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Розвиток системи контролінгу в умовах трансформації управління підприємством передбачає не лише вдосконалення процедур контролю, а й формування цілісного інформаційно-аналітичного середовища, яке забезпечує узгодження стратегічних цілей, ресурсних можливостей і результатів діяльності підприємства [1]. Саме тому контролінг доцільно розглядати як важливий елемент управлінської системи, що сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, своєчасному виявленню відхилень, оцінюванню ризиків і формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Трансформація управлінських підходів на сучасних підприємствах супроводжується зміною ролі контролінгу у забезпеченні координації бізнес-процесів, інформаційної підтримки управлінських рішень та формуванні стратегічних орієнтирів розвитку. Особливої значущості система контролінгу набуває в умовах цифровізації діяльності підприємств, коли управлінські процеси базуються на використанні аналітичних платформ, автоматизованих систем обліку, прогнозування та моніторингу ефективності діяльності. За таких умов розвиток контролінгу спрямований не лише на забезпечення контролю за результатами діяльності, а й на формування механізму оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить про те, що розвиток системи контролінгу безпосередньо залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, інтегрованості інформаційних систем та здатності управлінського персоналу використовувати аналітичний інструментарій у процесі прийняття рішень [2]. Значна частина великих компаній впроваджує елементи стратегічного, фінансового та операційного контролінгу, поєднуючи їх із цифровими

технологіями управління ресурсами, логістикою, виробництвом і комунікаційними процесами. Узагальнення особливостей розвитку систем контролінгу на сучасних підприємствах доцільно подати у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Особливості розвитку системи контролінгу на сучасних підприємствах в умовах трансформації управління

Підприємство	Особливості трансформації управління	Інструменти контролінгу	Характеристика системи контролінгу
Kernel	цифровізація управління агробізнесом та логістикою	ERP-системи, бюджетування, KPI	інтеграція контролінгу у систему стратегічного управління
МХП	автоматизація виробничих і фінансових процесів	управлінська аналітика, фінансовий контролінг	орієнтація на оперативний моніторинг результативності
НІБУЛОН	трансформація логістичних процесів та управління ресурсами	планування, внутрішній контроль, BI-системи	поєднання стратегічного та операційного контролінгу
Nutrien	цифрове управління виробничими та сервісними процесами	predictive analytics, dashboard-системи	використання цифрового контролінгу для прогнозування

Наведені в таблиці підприємства демонструють, що розвиток системи контролінгу відбувається в напрямі посилення аналітичної складової управління, автоматизації процесів моніторингу та інтеграції цифрових технологій у систему прийняття управлінських рішень. При цьому контролінг поступово трансформується із системи контролю фінансових показників у комплексний механізм координації діяльності підприємства, який охоплює стратегічний, операційний, інформаційний та прогнозно-аналітичний рівні управління.

Розвиток системи контролінгу в умовах трансформації управління підприємством супроводжується зміною функціонального навантаження контролінгових підсистем і розширенням сфер їх застосування. Якщо традиційно контролінг орієнтувався переважно на фінансовий контроль і аналіз відхилень, то сучасні умови господарювання формують потребу у його інтеграції до процесів стратегічного планування, управління ризиками, оцінювання ефективності бізнес-процесів та підтримки цифрової трансформації підприємства. У результаті контролінг набуває характеристик багаторівневої системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління, що поєднує функції моніторингу, координації, прогнозування та підтримки управлінських рішень.

Однією з ключових тенденцій розвитку контролінгу є посилення ролі цифрових технологій у формуванні управлінської інформації. Використання ERP-систем, CRM-платформ, BI-технологій, систем бізнес-аналітики та цифрових dashboard-рішень забезпечує можливість оперативного отримання інформації про результати діяльності підприємства, виявлення відхилень та оцінювання ефективності управлінських рішень у режимі реального часу [3]. За таких умов система контролінгу перетворюється на інтегрований центр обробки та аналізу інформаційних потоків підприємства, що забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та поточними результатами його діяльності.

Практика функціонування сучасних підприємств демонструє, що ефективність системи контролінгу значною мірою визначається рівнем її інтеграції у загальну систему управління підприємством. Так, Kernel активно використовує цифрові системи моніторингу логістичних і виробничих процесів, що дозволяє забезпечувати контроль витрат, координацію ресурсних потоків та оперативне реагування на зміни в ринковому середовищі. Водночас МХП орієнтується на інтеграцію управлінської аналітики, бюджетування та систем оцінювання ефективності діяльності у процес стратегічного управління підприємством.

Важливим напрямом розвитку контролінгу є інтеграція аналітичних інструментів прогнозування та ризик-менеджменту. У діяльності НІБУЛОН контролінг використовується не лише для контролю фінансових показників, а й для координації логістичних процесів, управління ризиками та забезпечення стійкості операційної діяльності. Подібні тенденції

простежуються і в міжнародних компаніях. Зокрема, Nutrien використовує predictive analytics та цифрові платформи для моніторингу ефективності діяльності, що дозволяють прогнозувати виробничі результати та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища.

Трансформація системи контролінгу також пов'язана зі зміною підходів до оцінювання результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах контроль ефективності базується не лише на фінансових показниках, а й на комплексі стратегічних, операційних, інноваційних та цифрових індикаторів [4]. Це формує передумови для переходу від традиційного контролю до концепції performance management, у межах якої контролінг забезпечує безперервний моніторинг ключових показників ефективності, координацію бізнес-процесів і підтримку стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, розвиток системи контролінгу в умовах трансформації управління підприємством характеризується посиленням аналітичної складової, інтеграцією цифрових технологій, автоматизацією управлінських процесів та переорієнтацією на стратегічну координацію діяльності. За таких умов контролінг виступає не лише інструментом контролю, а комплексним механізмом забезпечення адаптивності, стійкості та ефективності розвитку підприємства.

Перелік 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. Другова О. С. Взаємозв'язок контролінгу та соціальної відповідальності у системі корпоративного управління. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»* Випуск 2(116), 2025. 169- 176 <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/archive>
3. Романюк, О. (2023). Сутність та роль контролінгу в організації: теоретичні та практичні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(72), 123–132. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-123-132>
4. Бужимська, К.О., Царук, І.М. (2021). Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*, 1(95), 3-7. doi:10.26642/ema-2021-1(95)-3-7



УДК 338.3

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Дмітрієва Вікторія Миколаївна, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ННІ економіки і права, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, vd0212005@gmail.com

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, невизначеністю та посиленням конкурентної боротьби як на національному, так і на міжнародному рівнях. У таких умовах ефективність діяльності підприємств стає визначальним чинником їхнього виживання, стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Особливо актуальним це питання є для економіки України, яка функціонує в умовах трансформаційних процесів, цифровізації та впливу кризових явищ. У зв'язку з цим зростає необхідність у пошуку та впровадженні сучасних методів підвищення ефективності діяльності, які забезпечують раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та адаптацію до змін зовнішнього середовища [1]. З огляду на актуальні типові проблеми сучасних вітчизняних підприємств, доцільно окреслити перелік напрямів і підходів до удосконалення їхньої діяльності.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності є цифрова трансформація підприємств. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише інструментом автоматизації окремих процесів, а й основою для формування нових бізнес-моделей. Впровадження інформаційних систем управління ресурсами підприємства (ERP), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також використання хмарних технологій забезпечують інтеграцію всіх функціональних підсистем підприємства в єдине інформаційне середовище [2]. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності, зменшенню операційних витрат і прискоренню ухвалення управлінських рішень. Крім того, використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам прогнозувати попит, оптимізувати запаси та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Важливим аспектом підвищення ефективності є впровадження сучасних методів управління виробництвом і якістю. Зокрема, концепції Lean management, Six Sigma та Total Quality Management (TQM) спрямовані на системне вдосконалення бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення якості продукції [3]. Застосування принципів ощадливого виробництва дозволяє усунути неефективні операції, скоротити час виробничого циклу та знизити витрати. У свою чергу, методологія Six Sigma орієнтована на зменшення варіативності процесів і підвищення їхньої стабільності, що сприяє досягненню високого рівня якості продукції та послуг.

Не менш значущим напрямом є інноваційна діяльність підприємств, що є ключовим фактором забезпечення довгострокової ефективності. Інновації дозволяють створювати нові продукти, удосконалювати технології виробництва та оптимізувати організаційні структури. Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розвиток стартапів і впровадження сучасних технологій сприяють формуванню конкурентних переваг та забезпечують стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі [4]. У сучасних умовах інноваційна діяльність тісно пов'язана з цифровими технологіями, що значно розширює можливості їх практичного застосування.

Суттєву роль у підвищенні ефективності діяльності відіграє вдосконалення системи управління персоналом. Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, від ефективності використання якого значною мірою залежить результативність його діяльності [2]. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають впровадження систем мотивації, орієнтованих на досягнення результатів, розвиток корпоративної культури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та безперервне навчання працівників. Особливої актуальності набувають гнучкі форми організації праці, такі як дистанційна та гібридна зайнятість, що дозволяють підприємствам підвищувати продуктивність і знижувати витрати.

Одним із ефективних шляхів підвищення результативності діяльності є реінжиніринг бізнес-процесів. Даний підхід передбачає комплексне переосмислення та радикальне перепроєктування ключових процесів підприємства з метою досягнення суттєвого покращення показників ефективності. Реінжиніринг дозволяє усунути дублювання функцій, скоротити час виконання операцій і підвищити якість обслуговування клієнтів [5]. У результаті підприємства отримують можливість більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність.

У сучасних умовах також зростає значення управління ланцюгами постачання. Ефективна організація логістичних процесів дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити своєчасність поставок і підвищити рівень задоволеності споживачів. Використання цифрових платформ для управління ланцюгами постачання, впровадження систем моніторингу в режимі реального часу та застосування алгоритмів оптимізації маршрутів сприяють підвищенню ефективності логістичних операцій [3]. Це особливо важливо в умовах нестабільності та порушення традиційних каналів постачання.

Окрему увагу слід приділити екологічним і енергоефективним аспектам діяльності підприємств. Впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання відновлюваних джерел енергії та дотримання принципів сталого розвитку дозволяють не лише знизити витрати, а й підвищити конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку. Орієнтація на

ESG-критерії стає важливим фактором залучення інвестицій та формування позитивного іміджу компанії.

Важливими елементами підвищення ефективності є також стратегічне планування та застосування сучасних методів аналізу. Застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу та інших аналітичних інструментів дає змогу підприємствам оцінити власні можливості, визначити конкурентні переваги та сформувану ефективну стратегію розвитку [6]. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує досягнення поставлених цілей.

Таким чином, проблема підвищення ефективності діяльності сучасних вітчизняних підприємств має комплексний характер і охоплює різні аспекти функціонування організації: від цифровізації та інновацій до управління персоналом і логістики. Їх одночасне та взаємоузгоджене впровадження дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність праці, оптимізувати витрати та забезпечувати стійкий розвиток. У сучасних умовах особливого значення набуває саме інтеграція різних підходів, що дає змогу досягти синергійного ефекту та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на аналіз практичних шляхів узгодження окреслених напрямів та розробку рекомендацій щодо їх адаптації до умов трансформаційної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Кравченко О. М. Цифрова трансформація підприємств в умовах сучасної економіки України. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 45–49.
2. Литвиненко Н. В. Сучасні підходи до підвищення ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 120–125.
3. Бойко М. І., Савчук Л. М. Інноваційні технології як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 78–83.
4. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) Report, 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
5. McKinsey & Company. The Future of Productivity: Digital Transformation and Business Efficiency, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
6. Балабанова Л. В. SWOT аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник. Київ, 2023. 101 с.



УДК 658.152:355.01

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Жидик-Будько Роман Русланович, здобувач другого (магістерського) рівня, 1 рік навчання, ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця, roman.budko.27@gmail.com

Війна змінила умови функціонування підприємств в Україні, поставивши перед ними нові й жакливі виклики та загрози. Через високий рівень втрати частини активів, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, відсутність вмотивованого людського ресурсу та загальну нестабільність економічного середовища інвестиційна діяльність стала більш ризикованою. При цьому, інвестиції залишаються необхідною умовою збереження конкурентоспроможності підприємств, відновлення виробничих процесів, модернізації потужностей та адаптації бізнесу до нових умов існування. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки ефективне управління інвестиціями в турбулентний період стає не лише інструментом розвитку, а й важливим засобом їх збереження.

Згідно з Законом України «Про інвестиційну діяльність», інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний ефект [1].

Основною метою інвестиційної діяльності є визначення напрямів довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптація до змін зовнішнього середовища [2]. Під короткостроковими інвестиціями розуміють вкладення капіталу на період не більше ніж на 1 рік. Інвестиції можуть спрямовуватися на розвиток виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, цифровізацію бізнес-процесів, залучення людського капіталу, забезпечення безпеки та енергетичної стабільності підприємства. Особливого значення набувають такі напрями інвестування, які дозволяють підприємству швидко реагувати на кризові обставини та зберігати безперервність діяльності. З практичної точки зору, управління інвестиційною діяльністю під час війни має насамперед спиратися на переоцінку пріоритетів. Українські підприємства не можуть дозволити собі вкладати кошти лише у довгострокові проекти з віддаленим економічним ефектом. У центрі уваги опиняються швидкі інвестиційні рішення. Вони надають перевагу прямому зниженню критичних ризиків. Наприклад, для виробничих підприємств практично важливими стають інвестиції в резервні джерела енергопостачання, системи автономного опалення, релокацію потужностей у безпечніші регіони, створення запасів сировини, цифровізацію управлінських процесів та оновлення логістичних маршрутів. Для торговельних і сервісних компаній значення мають інвестиції в онлайн-канали продажів, автоматизацію комунікації з клієнтами, кібербезпеку та адаптацію бізнес-моделі до нових потреб ринку.

Мета управління інвестиційною діяльністю підприємств передбачає вплив на подолання конкретних проблем, які безпосередньо загрожують їхньому функціонуванню. Основним завданням стає впровадження системи постійного моніторингу ризиків, щоб підприємство мало можливість завчасно виявляти загрози, пов'язані з безпековою ситуацією в регіоні, станом логістики, змінами цін, доступністю енергоресурсів чи фінансовою стійкістю контрагентів. Зазначені елементи управління дають змогу оперативно змінювати інвестиційні рішення та зупиняти вкладення ресурсів у проекти, які в нових умовах уже втратили доцільність. Для зменшення впливу невизначеності важливо використовувати сценарне планування та заздалегідь готувати кілька моделей дій. Окремо – для ситуації стабільної роботи, окремо – для перебоїв у постачанні чи загострення безпекових ризиків. Такий підхід дозволить підприємству не повністю зупиняти інвестиційну активність, а скористатися шляхами її адаптації. Саме тому інвестиційна стратегія має бути гнучкою. Раніше кошти вкладалися переважно у масштабування бізнесу, а зараз високий пріоритет мають проекти, які вирішують найгостріші проблеми підприємства [3]. До них належать: 1) забезпечення енергетичної автономності через генератори, акумуляторні системи або альтернативні джерела енергії. 2) Підвищення безперервної роботи завдяки цифровізації процесів. 3) Резервні канали зв'язку та автоматизації управління. 4) Зменшення логістичних ризиків шляхом планування нових маршрутів постачання. 5) Регіональна диверсифікація складів або часткова релокація.

Кожне підприємство, особливо під час воєнного стану, стикається з обмеженістю власних ресурсів. Тому, особливого значення набуває залучення зовнішнього фінансування у вигляді державних програм підтримки, грантів, пільгового кредитування та міжнародної допомоги [4]. Більша частина підприємств не має змоги реалізувати навіть кризові інвестиції за відсутності таких критично важливих програм. При цьому доцільно спрямовувати кошти передусім у проекти з високою адаптивністю, які можна швидко масштабувати, видозмінити або переорієнтовувати залежно від розвитку подій у зовнішньому середовищі. Саме вони дозволяють знизити ризик втрати вкладених ресурсів. Важливо звернути увагу на посилення фінансового контролю за реалізацією інвестиційних рішень. Перевитрати, затримки або неефективне використання грошових ресурсів можуть суттєво погіршити загальний стан підприємства. Вирішенням є регулярний контроль строків реалізації планів, фактичної вартості проектів, джерел покриття витрат і реального результату інвестицій. Додатковим інструментом вирішення інвестиційних проблем є співпраця з міжнародними або українськими фондами.

Робота з ними полягає не лише в забезпеченні фінансовою підтримкою, а й в отриманні доступу до нових технологій, консультацій, обладнання та зовнішніх ринків. Ефективне управління інвестиційною діяльністю в умовах воєнного стану полягає у поєднанні постійного аналізу ризиків, гнучкого планування, жорсткого фінансового контролю та залучення зовнішніх ресурсів. Саме тому безпомилкова інвестиційна діяльність забезпечує реальну стійкість підприємства.

Згідно з інформацією Головного управління статистики у Харківській області та Головного управління статистики у Львівській області, суттєву регіональну диференціацію капітальних інвестицій за джерелами фінансування маємо протягом січня-вересня 2025 року. Загальний обсяг капітальних інвестицій у Львівській області становив 28 707 649 тис. грн, тоді як у Харківській області – 12 800 077 тис. грн. Тобто Львівська область перевищувала Харківську на 15 907 572 тис. грн, або у 2,24 раза. Водночас найбільш помітні відмінності спостерігаються саме у структурі джерел фінансування. Так, у Львівській області домінували власні кошти підприємств і організацій – 19 172 916 тис. грн (66,8 %), тоді як у Харківській області цей показник становив 5 056 000 тис. грн (39,5 %), тобто різниця сягала 14 116 916 тис. грн та 27,3 відсоткові пункти відповідно. Натомість у Харківській області значно вищою була роль бюджетних ресурсів: за рахунок державного бюджету профінансовано 2 250 223 тис. грн (17,6 %) проти 1 164 504 тис. грн (4,1 %) у Львівській області, а за рахунок місцевих бюджетів – 3 895 286 тис. грн (30,4 %) проти 1 328 649 тис. грн (4,6 %). У сукупності частка бюджетного фінансування у Харківській області досягала 48,0 %, тоді як у Львівській – лише 8,7 %, тобто відхилення становило 39,3 відсоткові пункти. Львівська область мала вищі показники за іншими небюджетними джерелами: кредити банків та інші позики становили 1 856 216 тис. грн (6,5 %) проти 410 669 тис. грн (3,2 %) у Харківській області; кошти населення на будівництво житла – 3 110 835 тис. грн (10,8 %) проти 464 445 тис. грн (3,6 %). Також, згідно оприлюднених даних щодо коштів інвесторів-нерезидентів у Львівській області показник сягає рівня 399 395 тис. грн (1,4 %) та інших джерел фінансування – 1 675 134 тис. грн (5,8 %), тоді як у Харківській області ці показники не розкрито з міркувань статистичної конфіденційності [5, 6]. На підставі проаналізованих офіційних даних, ми дійшли висновку, що воєнний стан безпосередньо впливає як на обсяги, так і на структуру інвестування. Для Харківської області, яка зазнає значно вищого безпекового навантаження та ближча до зони активних бойових дій, характерною є нижча загальна інвестиційна активність і вища залежність від державної та місцевої бюджетної підтримки, тоді як у відносно безпечнішій Львівській області інвестиційний процес більшою мірою спирається на власні кошти бізнесу, банківське кредитування, кошти населення та інші ринкові джерела фінансування.

Таким чином, ми дійшли висновку, що в умовах воєнного стану управління інвестиційною діяльністю підприємств набуває критично важливого значення. Інвестиції забезпечують збереження безперервності діяльності, адаптацію бізнесу до складних умов функціонування. Війна суттєво ускладнила інвестиційні процеси через зростання ризиків, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмеження доступу до фінансових ресурсів, зниження попиту та загальну економічну нестабільність. Підприємства змушені змінювати пріоритети інвестування, зосереджуючи увагу на напрямках, пов'язаних із безпекою, енергетичною автономністю, цифровізацією, релокацією, збереженням персоналу та підтриманням операційної діяльності.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України. Про інвестиційну діяльність.
[URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text)
2. Єрмак А.П. Удосконалення стратегічного планування інвестиційної діяльності в Україні в умовах євроінтеграції: дис. ... д-ра філософії: 281 Публічне управління та адміністрування / Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. Київ, 2025. 226 с.

3. Галайда М.В. Впровадження бізнес-планування для розширення діяльності підприємства: кваліфікац. робота бакалавра: 073 Менеджмент / Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2025. 60 с.
4. Kovalchuk N., Vatamaniuk K. Фінансування малого бізнесу в Україні в умовах війни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Т. 4, № 3. С. 11–20.
5. Головне управління статистики у Харківській області. Архів. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у січні–вересні 2025 року. URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/2025kapinvzadgerelami/4882-arkhiv-kapitalni-investitsiji-za-dzherelami-finansuvannya-u-sichni-veresni-2025-roku>
6. Головне управління статистики у Львівській області. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у Львівській області у січні–вересні 2025 року. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?271116



UDC 005.334:005.521

ORGANIZATIONAL RESILIENCE MECHANISMS FOR BUSINESS STRUCTURES IN TURBULENT ENVIRONMENTS

Zaslavska Yevheniia Volodymyrivna, PhD student, Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
yevheniazaslavska@gmail.com

Modern business structures operate in an environment characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA), as well as newer dimensions of brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility (BANI) [1]. In such conditions, the question is no longer whether enterprises will face disruption, but how they absorb, adapt to, and transform in response to it. Organizational resilience has therefore emerged as a central construct in management theory and practice, reframing the goal of transformation management from restoring equilibrium to building continuous adaptive capacity.

Despite the growing body of literature, resilience is often used interchangeably with related terms such as robustness, agility, and adaptability, obscuring the practical mechanisms that produce it.

The purpose of this paper is to conceptualize organizational resilience as a distinct managerial category and to systematize the mechanisms through which business structures develop it in turbulent environments.

Main findings. Organizational resilience can be defined as a meta-capability that enables an organization to anticipate threats, cope effectively with adverse events, and adapt to changing conditions while preserving its core purpose and value-creating capability [2]. This definition highlights three features. First, resilience is a capacity, not an outcome: it exists before a shock and is revealed during and after it. Second, it is process-based: Duchek S. [2] distinguishes the anticipation, coping, and adaptation stages, each requiring different managerial capabilities. Third, it is transformational: resilient organizations do not merely bounce back to the pre-shock state but reconfigure themselves to operate under new conditions [3].

The distinction from adjacent concepts is important for management practice. Robustness refers to the ability to withstand disturbance without changing, whereas resilience accepts that change is necessary. Agility emphasizes speed of response, whereas resilience emphasizes depth and durability. Conz E. and Magnani G. [4] show that resilience operates through both an absorptive path (absorbing disturbances) and an adaptive path (reconfiguring to new conditions); the managerial challenge is to integrate both rather than to privilege one over the other.

Based on a synthesis of theoretical and empirical literature, five interrelated mechanisms constitute the core architecture of organizational resilience in turbulent environments.

1. Financial and operational buffers. Resilient structures maintain reserves that exceed normal operational requirements – liquidity, inventory, redundant production capacity, backup power, and

suppliers. While such redundancy reduces short-term efficiency, it creates the time and resources needed to adapt during crises. Monthly Business Outlook Surveys conducted by the National Bank of Ukraine throughout 2022–2024 document how Ukrainian enterprises systematically invested in backup power supplies and adjusted inventory management to maintain operations under recurring infrastructure disruption [5], illustrating buffer-building as an active resilience practice rather than a passive condition.

2. Digital and technological readiness. Prior investments in digital infrastructure – cloud systems, remote work capability, data platforms, digital sales channels – provide the flexibility to continue operations when physical environments are disrupted. Digital readiness functions as a precondition for rapid reconfiguration: enterprises that entered crises with mature digital foundations could redeploy operations within weeks, whereas those without such foundations faced longer adaptation cycles or operational discontinuity.

3. Adaptive leadership and decentralized decision-making. Turbulent conditions overwhelm centralized, hierarchical decision-making. Resilience requires leaders who can make rapid decisions under ambiguity, communicate transparently, and delegate authority to local units. According to Garcia [6], large-scale transformation efforts fail approximately 70% of the time, with common pitfalls including insufficient ambition-setting, weak employee engagement, poor execution discipline, and failure to sustain results. Adaptive leadership converts uncertainty from a paralyzing condition into a generative one.

4. Human capital and organizational climate. Employees are the operational interface through which resilience is realized. Mechanisms here include investment in cross-functional skills, maintenance of employment relationships during disruption, internal mobility, and an organizational climate in which employees can raise concerns and experiment without fear. Hillmann J. and Guenther E. [3] highlight human capital and learning capability as recurrent components of resilience constructs across the management literature.

5. Relational and ecosystem ties. No organization is resilient in isolation. Strong relationships with customers, suppliers, financial partners, business associations, and public institutions provide information, resources, and flexibility during disruption. Relational ties allow enterprises to reorganize supply chains, access emergency financing, and identify new markets at a speed that would be impossible through purely market-based transactions.

The five mechanisms are mutually reinforcing rather than substitutive. Financial buffers without adaptive leadership lead to hoarding; digital readiness without human capital yields tools no one uses; relational ties without operational reserves cannot translate into action. A resilience-oriented transformation management framework should therefore be designed as a portfolio of mechanisms, continuously maintained in stable periods rather than improvised during crises.

For management practice, three implications follow. First, resilience investments should be evaluated with the logic of optionality: their value lies in the futures they preserve, not in the efficiency gains they deliver today. Second, resilience requires pre-commitment: mechanisms developed after a shock begin arrive too late. Third, resilience is a property of the organization, not of any single function, and demands cross-functional ownership at the board and executive level.

Conclusions. Organizational resilience provides a conceptual and practical foundation for managing the transformation of business structures in turbulent environments. Conceptualized as a process capacity rather than a state, it integrates anticipation, coping, and adaptation into a continuous managerial discipline. The five identified mechanisms – financial and operational buffers, digital readiness, adaptive leadership, human capital, and relational ties – constitute an actionable architecture for building resilience. Further research should empirically test this framework across sectors and crisis types, develop diagnostic instruments for assessing resilience maturity, and examine how resilience mechanisms interact with institutional and policy contexts in emerging economies. Such work would help close the gap between resilience as a widely cited concept and resilience as a systematically managed capability.

References:

1. Salun M., Zaslavska K. Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI. *Proceedings of 10th Socratic Lectures*. University of Ljubljana, 2024. P. 185–189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>.
2. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
3. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, No. 1. P. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.
4. Conz E., Magnani G. A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38, No. 3. P. 400–412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>.
5. National Bank of Ukraine. *Business Outlook Survey: Monthly Reports 2022–2024*. Kyiv: NBU, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all> (accessed 08.04.2026).
6. Garcia J. Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia. McKinsey & Company. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia>



УДК 658:005.8

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Заславський Володимир Ілліч, Аспірант 2 курсу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, vizaslavskij@gmail.com

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, зумовленою цифровізацією, посиленням конкуренції, зміною поведінки споживачів, воєнними та логістичними ризиками, а також швидким оновленням технологій. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на жорстку регламентацію та повільне ухвалення рішень, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Бізнес-структурам необхідна здатність не лише реагувати на зміни, а й системно перебудовувати процеси, ресурси та управлінські підходи. Одним із найбільш дієвих інструментів такої трансформації є проєктно-орієнтоване управління, яке переводить організацію з режиму підтримки стабільності у режим розвитку через реалізацію змін. Цей підхід доцільно розглядати як стратегічний механізм оновлення бізнес-структур, здатний поєднувати інноваційність, адаптивність і результативність.

Метою є узагальнення теоретичних підходів до визначення ролі проєктно-орієнтованого управління у трансформації бізнес-структур та виявлення ключових можливостей і викликів його впровадження в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Теоретичне підґрунтя дослідження формують роботи вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують взаємозв'язок між проєктним управлінням та організаційною гнучкістю. Зокрема, Корсунська М.Ю. [1] розглядає стратегічну гнучкість підприємства як його здатність ефективно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, виокремлюючи операційну, фінансову, інноваційно-екологічну, маркетингову та організаційно-управлінську складові як ключові виміри її оцінювання. Дослідження Desalegn et al. [2] на основі систематичного огляду 40 наукових публікацій встановлює концептуальне розмежування між організаційною гнучкістю (agility), адаптивністю (adaptability) та різноплановістю (versatility), підкреслюючи, що саме гнучкість є найбільш динамічною з-поміж зазначених характеристик.

Проєктно-орієнтоване управління є одним із найбільш дієвих механізмів формування організаційної гнучкості. Дослідники Dong et al. [3] у результаті систематичного аналізу літератури з Agile Project Management (APM) доводять, що гнучке проєктне управління вийшло далеко за межі ІТ-галузі та набуло широкого застосування у виробництві, охороні здоров'я,

державному управлінні та фінансовому секторі. Ключовим механізмом при цьому є здатність організації безперервно адаптувати стратегії, структури, процеси та ролі відповідно до мінливих зовнішніх умов. У свою чергу, Ndou V. та ін. [4] наголошують, що для успішної трансформації у напрямку проєктно-орієнтованого управління організації мають здійснити системні зміни в культурі, компетенціях та структурі одночасно – жодна ізольована зміна не є достатньою.

Проведений аналіз дає змогу стверджувати, що трансформація бізнес-структур безпосередньо пов'язана з організаційною гнучкістю, адаптивністю та здатністю до безперервного оновлення. У сучасних дослідженнях організаційна гнучкість трактується як здатність підприємства своєчасно змінювати структуру, ресурси, управлінські практики та ринкову поведінку відповідно до нових умов господарювання [5]. Саме ця характеристика дедалі частіше визнається однією з визначальних умов довгострокової життєздатності бізнесу.

Встановлено, що проєктно-орієнтоване управління формує підґрунтя для такої гнучкості завдяки кільком взаємопов'язаним механізмам. По-перше, воно забезпечує структурування змін у формі окремих проєктів і програм, що полегшує управління трансформаційними ініціативами та дає можливість оцінювати їх результати за конкретними параметрами часу, ресурсів і досягнутих ефектів. По-друге, проєктний підхід посилює інтеграцію функціональних підрозділів, оскільки реалізація проєктів потребує міждисциплінарної взаємодії. По-третє, він створює умови для швидшого тестування інноваційних рішень, коригування дій і масштабування успішних практик.

Доведено, що сучасне проєктне управління дедалі частіше поєднує класичні та гнучкі підходи. Для бізнес-структур це означає перехід до гібридних моделей, у яких стратегічні цілі, бюджетні обмеження й регламентні вимоги поєднуються з адаптивністю команд, короткими циклами планування та регулярним переглядом пріоритетів. Така модель особливо актуальна для підприємств, що впроваджують цифрові та організаційні зміни.

Разом із тим, визначено основні виклики впровадження проєктно-орієнтованого управління, серед яких – опір організаційним змінам, недостатня підтримка з боку керівництва, нестача проєктних компетентностей, неузгодженість між корпоративною культурою та новими управлінськими підходами. Водночас можливості, які відкриває проєктно-орієнтована трансформація, мають системний характер. До них належать підвищення швидкості реагування на ринкові зміни, посилення інноваційної активності, покращення внутрішньої координації, підвищення прозорості та відповідальності, а також формування проєктної зрілості організації. У соціальному вимірі це також сприяє розвитку командної взаємодії, розподіленого лідерства та підвищенню залученості працівників.

Отже, проєктно-орієнтоване управління доцільно розглядати як один із ключових чинників трансформації сучасних бізнес-структур. Його впровадження сприяє переходу від інерційних моделей функціонування до більш гнучких, інноваційних і стратегічно керованих форм розвитку – через структурування змін, посилення міждисциплінарної взаємодії та прискорення інноваційних циклів. При цьому ефективність такого переходу визначається не лише вибором методології, а й зрілістю організації, а саме її готовністю до трансформації механізмів прийняття рішень і корпоративної культури, що, як показав аналіз літератури, є неодмінною умовою успіху. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням підходів до оцінювання впливу рівня проєктної зрілості на організаційну гнучкість та інноваційність підприємств.

Перелік використаних джерел:

1. Корсунська М. Ю. (2025). Стратегічна гнучкість бізнесу та напрями розвитку креативного потенціалу в умовах трансформаційних перетворень: практико-орієнтований підхід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (20). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-04>
2. Desalegn E. G., Guedes M. J. C., Da Silva Gomes J. F. et al. Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: a systematic review. *Future Business Journal*. 2024. Vol. 10. P. 117. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6>.

3. Dong H., Dacre N., Baxter D., Ceylan S. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>.

4. Ndou V., Ingrosso A., Di Girolamo A. (2024). Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations Through Cultural, Structural, and Competency Shifts in Project Management. *Administrative Sciences*, 14(11), 301. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110301>.

5. Agbejule A., Lehtineva L. The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. Vol. 30(7). P. 124–136. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3149>.



УДК 330.341.1:334.722:005.591.6

СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ДРАЙВЕР ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук, професор

Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (м. Харків), l.kalinichenko@karazin.ua

Котляр Олександра Володимирівна, здобувач вищої освіти, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (м. Харків), dkll1905@gmail.com

У сучасній економіці інновації формуються в середовищі складної взаємодії підприємств, університетів, інвесторів, державних інституцій і споживачів. Саме в цьому контексті стартап-екосистеми розглядаються як середовище для генерації, розвитку й масштабування інноваційних бізнесів [1; 2].

Стартап-екосистема – це складна динамічна система взаємопов'язаних учасників, ресурсів, інститутів і механізмів взаємодії, що формують сприятливе середовище для виникнення, розвитку та масштабування інноваційного підприємництва. Її сутність полягає не просто в наявності окремих елементів підтримки, а в характері зв'язків між ними, які забезпечують координацію ресурсів, обмін знаннями, підприємницьку динаміку та мережеві ефекти [1]. У цьому розумінні стартап-екосистема є механізмом відтворення інновацій, у межах якого ідеї трансформуються у стартапи, стартапи – у масштабовані бізнес-моделі, а окремі технологічні рішення – у нові ринки.

Функціонування такої екосистеми базується на взаємодії широкого кола учасників: підприємств, стартап-команд, інвесторів, акселераторів, університетів, корпорацій, дослідницьких центрів, державних інституцій і професійних спільнот. Проте її результативність визначається не кількістю цих елементів, а здатністю екосистеми забезпечувати циркуляцію знань, доступ до капіталу, менторську підтримку, технологічну кооперацію та швидке поширення підприємницького досвіду. Саме тому стартап-екосистема функціонує радше за логікою мережі, ніж ієрархії, а її розвиток підтримується самопідсилювальними ефектами – успішні стартапи генерують нові компетенції, капітал, партнерства та стають основою наступних хвиль підприємницької активності.

У центрі цієї системи перебуває технологічне підприємництво як специфічна форма підприємницької діяльності, що ґрунтується на створенні та комерціалізації технологічних інновацій. Його специфіка пов'язана з високою інтенсивністю знань, невизначеністю ринку, масштабованістю бізнес-моделей та значною роллю експериментування [3]. Саме технологічні стартапи стають механізмом трансформації наукових результатів у ринкову цінність, поєднуючи науку, підприємництво й інноваційний менеджмент.

Водночас розвиток технологічного підприємництва неможливо розглядати ізольовано, поза ширшим контекстом інноваційних екосистем. Якщо стартап-екосистема зосереджена на розвитку нових підприємств, то інноваційна екосистема охоплює всю систему створення, поширення та комерціалізації інновацій. Вона включає університети, наукові центри, корпорації, державні інститути розвитку, інвесторів, цифрову інфраструктуру та інші елементи,

що спільно формують умови для інноваційного зростання. Її функціонування ґрунтується на мережевій кооперації та спільному створенні інноваційної цінності [4].

Саме з цієї логіки сформувалися сучасні моделі екосистемного розвитку інновацій, зокрема концепції потрійної (академічне середовище, бізнес, уряд) та чотирьох ланкової (плюс громадські організації та ЗМІ) спіралі інновацій і подальші підходи відкритих інновацій, у межах яких університет, бізнес і держава розглядаються не як автономні суб'єкти, а як взаємодіючі компоненти єдиної інноваційної системи [4;5]. У цьому контексті особливої ваги набуває концепція підприємницького університету, який не лише продукує знання, а й бере участь у трансфері технологій, створенні spin-off-компаній, розвитку стартапів і формуванні регіональних інноваційних екосистем.

Сучасний розвиток стартап-екосистем дедалі більше пов'язаний із цифровою трансформацією та платформізацією економіки. Цифрові платформи, мережеві технології, глобальні інноваційні мережі та data-driven моделі взаємодії змінюють архітектуру екосистем, роблячи їх відкритішими, міжнароднішими й динамічнішими [3]. У результаті формуються цифрові інноваційні екосистеми нового покоління, у яких стартапи функціонують уже не як ізольовані суб'єкти, а як частина складних платформних мереж створення цінності.

Разом із тим, ефективність таких екосистем визначається не лише інституційною інфраструктурою чи доступом до фінансування. Критичну роль відіграють довіра, підприємницька культура, готовність до ризику, відкритість до співпраці, інтенсивність взаємодії учасників і накопичення соціального капіталу [6]. Саме ці чинники часто пояснюють, чому одні регіони формують життєздатні інноваційні екосистеми та стають центрами проривного підприємництва, тоді як інші, маючи подібні ресурси, не досягають аналогічних результатів.

Таким чином, стартап-екосистеми, технологічне підприємництво та інноваційні екосистеми – це взаємопов'язані складові сучасної економіки знань. Технологічне підприємництво генерує нові рішення, стартап-екосистеми створюють умови для їх розвитку й масштабування, а інноваційні екосистеми забезпечують системне середовище для довгострокового інноваційного зростання. Саме така екосистемна логіка визначає конкурентоспроможність економік, регіонів і організацій у сучасному технологічному розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Isenberg D. J. How to Start an Entrepreneurial Revolution // Harvard Business Review. 2010. Vol. 88, № 6. URL: <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
2. Stam E. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique // European Planning Studies. 2015. Vol. 23, Issue 9. P. 1759–1769. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
3. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://startupgenome.com/reports>
4. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations // Research Policy. 2000. Vol. 29, Issue 2. P. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
5. Leydesdorff L., Zawdie G. The Triple Helix perspective of innovation systems // Technology Analysis & Strategic Management. 2010. Vol. 22, № 7. P. 789–804. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2010.511142>
6. Калініченко Л. Л., Козлов Я. О., Царевський О. В. "Цифрова етика стартапів: сутність, виклики та напрями розвитку." Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 291-300. <https://doi.org/10.18664/btie.90.337795>



STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE RESILIENCE

Karimli Aliyar, Applicant for the third (educational and scientific), level of higher education, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

The contemporary stage of economic development is characterized by deep structural transformations caused by digitalization, globalization, technological change, geopolitical instability, and the increasing influence of external shocks on economic systems. Under such conditions, enterprises operate in a permanent environment of uncertainty, requiring adaptive management approaches and resilient development strategies to ensure stability, competitiveness, and long-term viability. Structural transformation of the economy significantly changes the conditions of enterprise activity, affects resource allocation, modifies sectoral proportions, and intensifies the need for organizational and strategic adaptation.

In the context of transformational change, enterprise resilience is a key prerequisite for sustainable economic development. Resilience reflects the ability of enterprises to adapt to changes, maintain operational stability under crisis conditions, respond effectively to external and internal disturbances, and restore development potential after destabilizing impacts. The growing complexity of the economic environment increases the importance of strategic flexibility, digital transformation, innovation orientation, and risk management as fundamental components of enterprise resilience.

Structural shifts in the economy stimulate changes in business models, management systems, production processes, and mechanisms of interaction between enterprises and the external environment. The transition toward digital economic systems, the development of platform business models, the integration of information technologies, and the transformation of global supply chains create both new opportunities and additional risks for enterprises. Under such conditions, developing enterprise resilience requires implementing integrated strategic approaches to strengthen adaptive capacity, improve management efficiency, and ensure the sustainability of organizational and economic systems [1].

Therefore, the study of structural transformation of the economy as a factor in the development of enterprise resilience is of scientific and practical significance, as it allows identifying the key determinants of enterprise adaptability and substantiating strategic directions for strengthening resilience in a transformational economic environment.

The impact of structural economic transformation on enterprise resilience is evident in changes to the technological, organizational, institutional, and market environments of business activity. Modern enterprises increasingly need to adapt to rapid digital change, market instability, shifting consumer behavior, and growing demands for sustainability and innovation. Under such conditions, resilience becomes not only a characteristic of crisis resistance but also a strategic capability of enterprises to maintain competitiveness and ensure long-term development in a dynamic economic environment.

The transformational processes underway in the economy significantly influence enterprise management systems and require new approaches to strategic planning, resource management, digital integration, and operational coordination. Enterprises that actively integrate digital technologies, analytical systems, flexible organizational structures, and innovation-oriented management mechanisms demonstrate greater resilience and adaptive capacity. In this context, the relationship between structural economic transformation and enterprise resilience can be generalized through the key transformational factors and their influence on enterprise activity (Table 1).

The presented factors demonstrate that structural economic transformation creates a multidimensional environment in which enterprise resilience is shaped by the interaction among technological, organizational, managerial, and strategic components [2]. In modern conditions, enterprises are forced to combine operational flexibility with strategic sustainability, ensuring the ability to respond rapidly to external changes while maintaining long-term development priorities.

Structural transformation factors and their influence on enterprise resilience

Structural transformation factor	Characteristics of transformation processes	Influence on enterprise resilience
Digitalization of the economy	implementation of digital technologies and automation systems	increases adaptability and operational flexibility
Technological modernization	integration of innovative production technologies	improves efficiency and competitiveness
Transformation of global supply chains	restructuring of logistics and partnership systems	strengthens risk diversification capabilities
Development of platform economy	expansion of digital platforms and ecosystems	enhances market adaptability and communication efficiency
Institutional changes	transformation of regulatory and governance mechanisms	affects strategic stability and business environment adaptability
Growth of information flows	expansion of data-driven management systems	improves decision-making quality and forecasting capabilities
Sustainability orientation	implementation of ESG principles and sustainable development practices	strengthens long-term organizational resilience

Digital transformation processes play a significant role in strengthening enterprise resilience. Modern companies increasingly use cloud technologies, artificial intelligence systems, business analytics platforms, predictive modeling tools, and automated management systems to improve the efficiency of operational and strategic decision-making. For example, Microsoft actively integrates artificial intelligence and cloud ecosystems into enterprise management solutions, allowing companies to improve adaptability and data-driven coordination. Similarly, SAP develops integrated ERP and analytics systems that support resilience-oriented management and strategic planning processes.

In the agribusiness sector, enterprises such as Kernel and Nutrien implement digital logistics management, predictive analytics, and integrated resource management systems to strengthen operational sustainability and minimize risks associated with market volatility and supply chain disruptions. Such practices confirm that resilience increasingly depends on the enterprise's ability to integrate structural transformations into its strategic management architecture.

The growing influence of structural economic transformation on enterprise resilience is also evident in quantitative indicators that reflect the dynamics of digitalization, innovation activity, and technological integration within business processes. In recent years, enterprises operating in digitally transformed sectors have demonstrated greater adaptability to crises, stronger operational stability, and faster recovery rates than companies with low levels of technological integration.

According to analytical assessments, enterprises implementing digital management systems and automated business processes increase operational efficiency by approximately 20–35%, while the use of predictive analytics and data-driven management tools reduces operational risks by nearly 25%. At the same time, the integration of cloud technologies and digital coordination platforms reduces administrative costs by 15–30%, thereby enhancing enterprise adaptability amid economic instability.

The level of enterprise resilience is also significantly influenced by innovation activity. Studies demonstrate that companies investing more than 5% of annual revenue in technological modernization and digital transformation show higher indicators of strategic flexibility and market sustainability. In particular, enterprises with a high level of digital integration can restore operational performance after crises approximately 1.5–2 times faster than those relying on traditional management systems [3-4].

The relationship between structural transformation indicators and enterprise resilience can be generalized through the following analytical data (Table 2).

The presented indicators confirm that enterprise resilience increasingly depends on the level of integration of digital, analytical, and innovation-oriented management mechanisms. Structural transformation processes prompt enterprises to reconsider traditional management approaches and transition to adaptive organizational models that ensure operational continuity, strategic flexibility, and sustainable competitive development.

Impact of Structural Transformation Indicators on Enterprise Resilience

Indicator	Average impact on enterprise activity
Implementation of ERP and digital management systems	increase in operational efficiency by 20–35%
Use of predictive analytics technologies	reduction of operational risks by 25%
Integration of cloud technologies	reduction of administrative costs by 15–30%
Automation of business processes	increase in productivity by 18–40%
Investment in innovation and digitalization	acceleration of adaptation processes by 1.5–2 times
Application of ESG-oriented management practices	increase in long-term sustainability by 20%
Digital supply chain integration	reduction of logistics disruptions by 30%

An important component of resilience formation is enterprises' ability to integrate technological modernization with strategic coordination and risk management mechanisms. Modern enterprises operate in conditions where economic sustainability is determined not only by financial performance but also by the capacity to manage uncertainty, rapidly transform business processes, maintain supply chain stability, and ensure organizational adaptability. Under such conditions, resilience becomes a systemic characteristic of enterprise development, shaped by the interaction among digital technologies, strategic management, innovation, and organizational flexibility.

References:

1. Корольчук О. Л. Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління». 2020. Т. 31. № 5. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/15>
2. Wink R. Regional Economic Resilience: Policy Experiences and Issues in Europe. Raumforschung und Raumordnung: Spatial Research and Planning. 2014. Vol. 72. No. 2. P. 85–91.
3. Лігоненко, Л. О., & Андрійчук, В. А. (2023). Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*, 52, 16–37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
4. Duchek, Stephanie. “Organizational resilience: a capability-based conceptualization”. Business Research 13 (2020): 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>



УДК 336.71

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Кірієнко Катерина Віталіївна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Банківський сектор сьогодні є одним із найбільш конкурентних у економіці. Банки постійно змушені боротися за клієнтів, пропонувати кращі умови, покращувати сервіс і швидко реагувати на будь-які зміни. Конкуренція посилюється ще й через розвиток технологій, адже клієнти вже звикли до зручних цифрових рішень і очікують такого рівня від усіх банків.

Конкурентні переваги банку – це ті характеристики, які дозволяють йому виглядати краще за інших і залучати більше клієнтів. Це може бути як фінансова стабільність, так і якість обслуговування, зручність мобільного банкінгу, швидкість проведення операцій або довіра клієнтів. На практиці клієнт обирає банк не лише за тарифами, а й за загальним комфортом користування послугами.

Формування таких переваг – це не швидкий процес. Це результат тривалої роботи, правильних управлінських рішень і інвестицій у розвиток. При цьому важливо враховувати, що конкурентоспроможність банківської установи можна розглядати не лише з позиції розвитку конкретної банківської установи. Високий рівень розвитку та наявність значних конкурентних

переваг таких установ є важливою умовою для розвитку банківської системи та функціонування національної економіки [1]. Тобто йдеться не лише про окремих банків, а про стабільність фінансової системи загалом.

Крім того, конкурентні переваги безпосередньо пов'язані з фінансовою стійкістю банку. Чим стабільніший банк, тим більше довіри до нього і тим сильніші його позиції на ринку. На фінансову стійкість банку впливає низка факторів, дія яких ускладнюється в умовах підвищених зовнішніх шоків [3]. Саме тому в умовах криз і нестабільності здатність банку зберігати свої позиції є важливим показником його надійності.

Для того, щоб оцінити конкурентні переваги, банки використовують різні методи аналізу. Найчастіше це класичні підходи, які давно застосовуються в економіці.

Одним із таких методів є SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони банку, а також зовнішні можливості й загрози. Цей метод є досить простим і зрозумілим, але він показує ситуацію лише на певний момент і не враховує швидкі зміни на ринку.

Ще один поширений підхід - модель п'яти сил Портера. Вона допомагає оцінити рівень конкуренції, вплив клієнтів, постачальників і ризик появи нових гравців. У банківській сфері це особливо актуально через появу фінтех-компаній і необанків, які активно конкурують із традиційними банками.

Також використовується бенчмаркінг. Тобто порівняння банку з конкурентами. Зазвичай аналізуються фінансові показники, такі як прибутковість або ефективність діяльності. Але цей метод не враховує нематеріальні фактори, наприклад, рівень довіри клієнтів чи якість сервісу.

Окремо можна виділити аналіз ланцюга цінності, який дозволяє дослідити внутрішні процеси банку і визначити, які з них створюють найбільшу цінність для клієнта. Це допомагає виявити слабкі місця та покращити роботу.

Однак варто зазначити, що традиційні методи вже не завжди є достатніми. Сучасний ринок змінюється дуже швидко, і банки повинні оперативно реагувати на ці зміни. Саме тому з'являються інноваційні підходи до аналізу конкурентних переваг.

Навіть попри складну ситуацію в Україні банківський сектор продовжує активно розвиватися й упроваджувати нові технології. Це стосується не лише продуктів і сервісів, а й підходів до аналізу конкурентного середовища.

Одним із найважливіших інноваційних підходів є використання технологій Big Data. Сьогодні банки мають доступ до дуже великої кількості даних про своїх клієнтів і ринок загалом. Це можуть бути дані про транзакції, поведінку клієнтів, їхню активність у мобільних додатках, а також інформація із зовнішніх джерел. Завдяки цьому банк може не просто оцінити свою позицію на ринку, а зрозуміти, що саме впливає на вибір клієнтів.

Наприклад, за допомогою аналізу даних можна визначити, які послуги є найбільш популярними, які клієнти найчастіше змінюють банк і з яких причин. Це дозволяє банку швидше реагувати на проблеми та вдосконалювати свої пропозиції. Крім того, Big Data дає змогу аналізувати ситуацію практично в режимі реального часу, що значно підвищує ефективність управлінських рішень.

Водночас необхідно враховувати, що у банківському секторі Big Data покращує оцінку кредитоспроможності, оцінку клієнтів та прибутковість, але також може посилити схильність до ризику, зменшити ліквідність та посилити системний ризик, особливо у випадках, коли установи покладаються на зовнішні FinTech-платформи або впроваджують технології без внутрішньої готовності [2]. Тобто використання таких технологій потребує відповідального підходу.

Ще одним важливим інструментом є штучний інтелект. Він дозволяє не лише аналізувати інформацію, а й прогнозувати поведінку клієнтів. Наприклад, можна визначити, які клієнти можуть перейти до конкурентів або які послуги в майбутньому будуть найпопулярнішими. Це дає банку можливість діяти наперед, а не просто реагувати на наявні проблеми. Крім цього, штучний інтелект допомагає автоматизувати багато аналітичних процесів. Це означає, що рішення приймаються швидше і точніше, що особливо важливо в умовах високої конкуренції.

Важливу роль також відіграють CRM-системи. Вони дозволяють банку детально аналізувати кожного клієнта: його поведінку, потреби, рівень задоволеності. Завдяки цьому

можна визначити, які клієнти є найбільш цінними, і створювати для них індивідуальні пропозиції. Такий підхід значно підсилює конкурентні переваги банку.

Також банки активно використовують цифрову аналітику. Наприклад, аналізують, як клієнти користуються мобільними додатками, як реагують на нові продукти або зміни в умовах. Це дозволяє швидко оцінити ефективність рішень і, за потреби, їх змінити.

Окремо слід зазначити роль фінтех-компаній. Вони створюють додаткову конкуренцію і змушують банки змінювати свої підходи до аналізу та розвитку. У результаті банки починають приділяти більше уваги швидкості, гнучкості та інноваціям.

Таким чином, сучасні інноваційні підходи дозволяють перейти від звичайного аналізу попередніх показників до глибшого розуміння ринку та поведінки клієнтів. Це дає можливість банкам не лише оцінювати свою позицію, а й активно впливати на неї.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентні переваги банків формуються під впливом багатьох факторів і є важливими не лише для самих банків, а й для економіки загалом. Традиційні методи аналізу залишаються актуальними, але вже не забезпечують повної картини. Інноваційні підходи, засновані на використанні сучасних технологій, відкривають нові можливості для точнішого й швидшого аналізу. Банки, які вміють поєднувати класичні методи з новими інструментами, отримують суттєву перевагу на ринку і мають більше шансів залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах.

Перелік використаних джерел:

1. Білий М., Пентелейчук М. (2025) «Конкурентоспроможність банківських установ: сутність та особливості формування», *«Проблеми і перспективи економіки та управління»*. Ukraine, (3 (43), с. 326–336. doi: 10.25140/2411-5215-2025-3(43)-326-336.
2. Задворних С., Мартянов Д. (2026) «Наслідки застосування технологій Big Data для стійкості фінансових установ», *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(12), с. 29–44. doi: 10.58423/2786-6742/2026-12-29-44.
3. Салтикова Г., Ніконова І. (2025) «Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості банку», *Актуальні питання економічних наук*, (14). DOI: 10.5281/zenodo.17011483.



УДК 330.322

CONTEMPORARY PRACTICES OF INVESTMENT PROJECT JUSTIFICATION

Kirychenko Daniil, bachelor student of 4th year, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

Justification of investment projects is a set of methodological and practical techniques for developing, justifying, and assessing the feasibility of project implementation. Only a small proportion of investments turn out to be unsuccessful, that is, they do not give the expected result for reasons beyond the investor's control. Most projects that proved unprofitable could not have been allowed to proceed if a qualitative preliminary analysis had been conducted, considering external conditions and the project's internal qualities [4].

Key methods for justifying investment projects are described in Table 1.

Decision-making regarding investments under conditions of risk and uncertainty involves forecasting the values of several criteria for each investment option, given the known probability of each option's successful implementation.

Among the most common methods for assessing the financial viability of investment projects are the payback period method, the average accounting rate of return on invested capital method, the net present value method, and the internal rate of return method [10, p. 29].

Using the payback period method, a company can determine the time required to recover the initial investment costs [2]. In the same work, G. Motta states that simplicity is the main advantage of this method, since it determines the number of years during which the costs associated with the initial investment are expected to be recovered. According to D. Watson and E. Head [12, p. 115], the

advantages of this method are: ease of application and the fact that the method provides company management with the ability to choose certain financial accounting principles; the possibility of partially accounting for risk based on the assumption that a shorter payback period is preferable to a longer one. But in turn, it does not account for changes in the value of money over time; it favors projects with shorter payback periods over those with longer ones. In addition, in decision-making, cash inflows from the payback period are considered, while those beyond it are ignored [8, p. 68].

*Table 1***Key methods of justification of investment projects [2; 4; 5]**

Method	Advantages	Disadvantages
Payback period	Simple to calculate and understand; emphasizes liquidity and risk recovery; useful for preliminary screening	Ignores time value of money (in basic form); ignores cash flows after payback; may favor short-term projects
Discounted payback period	Considers the time value of money; better risk awareness than simple PP	Still ignores cash flows after payback; the cutoff period is arbitrary
Net present value	Considers the time value of money; measures absolute value creation; consistent with shareholder wealth maximization	Requires a reliable discount rate; less intuitive for non-financial managers; sensitive to forecast errors
Internal rate of return	Provides a percentage return easy to interpret; considers the time value of money; useful for comparing projects	Multiple IRRs possible with unconventional cash flows; may give misleading rankings vs. NPV; assumes reinvestment at IRR
Profitability index	Useful when capital is rationed; considers the time value of money; enables project ranking	May conflict with NPV ranking; less intuitive; depends on accurate discount rate
Accounting rate of return	Easy to compute from accounting data; widely understood	Ignores the time value of money; based on accounting profit, not cash flows; ignores project timing

The discounted payback method allows the payback period to be determined while maintaining the current dollar value. The highest priority is given to the project with the shortest discounted payback period. The discounted payback method has an advantage over the simple payback method because it accounts for the time value of money. However, the drawback of the previous method remains: cash flows generated beyond the payback period are not considered.

Another attractive method (though not without drawbacks) for decision-making in long-term capital budgeting is the average accounting rate of return on invested capital (ARR) method [11, p. 61]. Some authors [6, p. 231; 12, p. 117] believe that this indicator is essentially the same as the return on capital employed (ROCE) or return on investment (ROI), but under a different name. There are various definitions of the average accounting rate of return on invested capital, but in any case, it is defined as the ratio of average accounting profit to the average accounting value of investment [9, p. 245].

Moreover, like the payback period method, the ARR method does not account for the time value of money. As noted by F. Hill and F. Fee [2], the main weakness of the method stems from the peculiarities of selecting definitions that characterize profits and assets [7, p. 1723].

Net present value (NPV) is an indicator that directly reflects value creation and enables decision-making, showing whether the required minimum return (for example, the cost of capital) can be achieved over the economically justified project horizon. However, D. Watson and E. Head [12, p. 189] note that under the NPV method, the target rate of return or cost of capital is used to discount all cash inflows and outflows to present values, and the present value of inflows is compared with the present value of outflows; therefore, NPV represents the discounted inflows minus the discounted outflows.

If NPV is positive, it is possible to generate income exceeding the required level, thereby creating economic value. Moreover, when choosing among mutually exclusive investment projects, the decision rule is simple: calculate the NPV for each alternative and select the project with the highest positive NPV [12, p. 125]. When selecting among alternative projects, the NPV criterion is the only non-contradictory indicator that enables reliable ranking in line with the objective of maximizing investment benefits [3, p. 94–95].

Although NPV is widely used, it does not answer all questions about the economic attractiveness of capital expenditures [12, p. 129]: estimating project cash flows is difficult, and it assumes the company's cost of capital is known and constant over the project life.

The internal rate of return (IRR) is the discount rate at which the project's NPV equals zero. The term IRR represents another definition of the return on capital invested in a project. Under the IRR method, all independent investment projects with an IRR exceeding the company's cost of capital or required return are acceptable [12, p. 131]. Projects with higher IRR are considered more attractive. Only projects with IRR above the company's cost of capital or the required hurdle rate are acceptable [8, p. 79].

Decisions obtained using the considered methods are based on forecast conservative cash-flow scenarios. All methods assume that cash flows are known. For any investment option, simple financial models can be developed to estimate annual cash inflows and outflows [1]. An investment is effective if it generates income that exceeds the amount invested. Most authors conclude that only the NPV method ensures decisions that maximize shareholder wealth.

However, many enterprise problems in financial management, including investment management, remain unresolved due to uncertainty stemming from insufficient prior information for decision-making. The inability to forecast future events significantly affects the accuracy of investment project evaluation and reduces the likelihood of making correct investment decisions.

Conflicts between dynamic performance indicators may arise when comparing alternative projects. In some cases, certain indicators justify choosing one project, while others favor another. In such situations, additional analysis of project characteristics and the nature of the conflict is required. Thus, the selection of investment projects is rather possible with the use of several criteria.

References:

1. Жуков В. В. Особливості сучасних методів оцінки інвестиційних проєктів. *Перспективні напрями та сучасні тенденції сталого розвитку економіки країни: матеріали Всеукр-ої науково-практ. конф., 13-14 жовт. 2017 р. : тези доповід.* Одеса: Центр економічних досліджень та розвитку, 2017. С. 45-48.
2. Жуков В. В. Особливості урахування ризиків та невизначеності при оцінці інвестиційних проєктів. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2018. № 28. С. 58-62.
3. Жуков В. В. Оцінка інвестиційного проєкту як спосіб відбору найбільш привабливих проєктів. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* 2018. №1-2(44). С. 94-97.
4. Салига С. Я., Яришко О. В., Ткаченко Є. Ю. Теоретичні аспекти аналізу інвестиційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2009. № 5. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=62&i=2>.
5. Сатир Л. М. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал.* 2012. № 3 (13). С. 82 - 86.
6. Arnold G. Corporate Financial Management 3 ed. Harlow, Essex: FT Prentice Hal, 2005. 351 p.
7. Boute R., Demeulemeester E., Herroelen W. A real options approach to project management. *International Journal of Production Research.* 2004. Vol. 42 (9). P. 1715-1725.
8. Crouhy M., Galai D., Mark R. Prototype risk rating system. *Journal of Banking and Finance.* 2020. Vol. 25. P. 47-95.
9. Hespos R. F., Strassmann P. A. Stochastic decision trees for the analysis of investment decisions. *Management Science.* 2005. Vol. 11 (10). P. 244-259.
10. Hoffman E. Psychological Testing at Work: How to Use, Interpret, and Get the Most Out of the Newest Tests in Personality, Learning Style, Aptitudes, Interests, and More. 2 ed. Blacklick, OH: McGraw-Hill Education Group, 2001. 129 p.
11. Lumbert E. The role of financial manager. *Finance for Managerial Decision Making.* 2006. Vol. 41(5). P. 57-79.
12. Watson D., Head A. Corporate Finance, Principles & Practice. 2 ed. London: Pearson education limited, 2001. 285 p.

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кравченко Олена Олексіївна, к.е.н., доцент кафедри підприємництва і маркетингу,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
olena_kravchenko17@vu.cdu.edu.ua

Шинкаренко Денис Олександрович, здобувач, Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького, shynkarenko.denys1122@vu.cdu.edu.ua

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває формування й ефективне використання маркетингового потенціалу підприємства. Саме маркетинговий потенціал забезпечує здатність суб'єктів господарювання своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до трансформації попиту та формувати стійкі конкурентні переваги. У зв'язку з цим питання оцінювання та розвитку маркетингового потенціалу підприємства є актуальним як у теоретичному, так і у практичному аспектах [1].

Маркетинговий потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної маркетингової діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Він включає матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси, маркетингову інфраструктуру, комунікаційні можливості, інноваційний потенціал і рівень розвитку бренду (табл. 1).

У сучасних умовах господарювання маркетинговий потенціал є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Його ефективне використання дозволяє підприємству формувати унікальні конкурентні переваги, підвищувати рівень впізнаваності бренду, збільшувати частку ринку та забезпечувати стабільність економічного розвитку. Водночас високий рівень маркетингового потенціалу сприяє формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами, підвищенню рівня їх задоволеності та зміцненню репутації підприємства [2].

Таблиця 1. Характеристика складових маркетингового потенціалу підприємства

№	Складова	Характеристика	Приклади	Оцінка впливу (1–5)	Особливості розвитку
1	Маркетингові ресурси	Сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних і технологічних засобів, які підприємство залучає для реалізації маркетингових заходів та підтримки ринкової активності	CRM-системи, бюджети на рекламу, аналітичні платформи, бази даних клієнтів	5	Потребують безперервного вдосконалення, автоматизації та ефективного розподілу. Важливо впроваджувати сучасні цифрові інструменти та оптимізувати витрати для досягнення максимального результату
2	Маркетингові компетенції	Комплекс знань, професійних навичок і практичного досвіду працівників, що забезпечують здатність підприємства аналізувати ринок, приймати обґрунтовані рішення та реалізовувати маркетингові стратегії	Аналітика ринку, прогнозування попиту, управління брендом, digital-маркетинг	4	Вимагають системного розвитку через навчання, підвищення кваліфікації та адаптацію до нових технологій. Особливо важливо розвивати цифрові компетенції та аналітичне мислення

№	Складова	Характеристика	Приклади	Оцінка впливу (1–5)	Особливості розвитку
3	Маркетингова інфраструктура	Організаційно-технічна база, яка забезпечує реалізацію маркетингової діяльності, включаючи канали комунікації, платформи взаємодії з клієнтами та інструменти просування	Вебсайт, соціальні мережі, інтернет-магазин, системи автоматизації маркетингу	4	Потребує регулярного оновлення відповідно до технологічних трендів і змін у поведінці споживачів. Важливо інтегрувати різні канали в єдину систему (омніканальність)
4	Маркетингова стратегія	Системний план дій підприємства, спрямований на досягнення довгострокових маркетингових цілей, що базується на аналізі ринку, конкурентів і споживачів	Стратегії позиціонування, сегментування ринку, диференціації продукту, виходу на нові ринки	5	Має бути гнучкою та адаптивною. Необхідно регулярно переглядати її з урахуванням змін зовнішнього середовища, поведінки споживачів і конкурентного середовища
5	Імідж і бренд	Сукупність уявлень, асоціацій і рівень довіри споживачів до підприємства, що формуються через комунікацію, якість продукту та досвід взаємодії	Логотип, фірмовий стиль, репутація, PR-кампанії, відгуки клієнтів	5	Потребує системної та довгострокової роботи. Важливо підтримувати позитивну репутацію, активно управляти комунікаціями та реагувати на зворотний зв'язок від клієнтів

Джерело: складено автором на основі [1;3]

Одним із ключових напрямів впливу маркетингового потенціалу на діяльність підприємства є забезпечення його адаптивності до змін у ринковому середовищі. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, що зумовлює необхідність швидкого реагування на зміни споживчих потреб, технологічних тенденцій та конкурентних стратегій. Саме маркетинговий потенціал забезпечує можливість проведення маркетингових досліджень, аналізу поведінки споживачів, сегментації ринку та формування ефективної маркетингової стратегії.

Важливу роль у забезпеченні ефективності маркетингових комунікацій підприємства відіграє також його маркетинговий потенціал. Використання сучасних цифрових технологій, інструментів інтернет-маркетингу та соціальних мереж дозволяє підприємствам значно розширити канали взаємодії зі споживачами, підвищити рівень їхньої залученості та сформувати позитивний імідж бренду. У результаті підприємство отримує можливість не лише утримувати наявних клієнтів, а й активно залучати нові сегменти ринку.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання системи показників для оцінювання маркетингового потенціалу підприємства. До таких показників доцільно віднести частку ринку, рівень впізнаваності бренду, ефективність рекламних кампаній, рівень залучення нових клієнтів, індекс лояльності споживачів (NPS), рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), вартість залучення клієнта (CAC), життєву цінність клієнта (CLV), рівень цифрової присутності підприємства та індекс задоволеності клієнтів (CSI). Використання зазначених показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку маркетингової діяльності підприємства та визначати напрями її вдосконалення.

Для підвищення ефективності оцінювання маркетингового потенціалу доцільно застосовувати комплексний підхід, що передбачає використання експертних, емпіричних, коефіцієнтних, порівняльних і економіко-математичних методів аналізу. Поєднання різних методичних підходів дає змогу підвищити об'єктивність результатів оцінювання та сформувати науково обґрунтовану інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень [3].

Ефективне управління маркетинговим потенціалом підприємства сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню його довгострокового розвитку. Водночас розвиток маркетингового потенціалу потребує системного підходу до формування маркетингової стратегії, удосконалення

маркетингової інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та активного використання сучасних цифрових технологій [3].

Таким чином, маркетинговий потенціал є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування його стратегічних переваг у сучасному ринковому середовищі. Його оцінювання та розвиток дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стабільне економічне зростання в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Гончаренко В. О. Інноваційні підходи до формування маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2022. № 23 (1). С. 12–19.
2. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 360–369.
3. Король Ю., Письмак В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 394–400. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-56>.



УДК: 330.16:658.8:004.9

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ ГЕЙМІФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

Ковбаса Владислав Андрійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, vlk@kneu.edu.ua

Сучасна молодь демонструє суттєві зміни у власній споживчій поведінці, що змушує підприємства підлаштовувати свою маркетингову діяльність під нові тенденції для ширшого залучення даної аудиторії [1, с. 25]. До того ж маркетингові зусилля з боку бізнесу поступово інтенсифікуються з часом, що суттєво перенасичує споживача й робить традиційні інструменти менш ефективними. Дана ситуація змушує підприємства до подальшого посилення зусиль із залучення клієнтів та виокремлення найрезультативніших засобів залучення й довгострокового утримання клієнтів. Як наслідок, широкого застосування в бізнесі та деяких інших сферах набуло явище, яке називають гейміфікацією.

Гейміфікація – це використання ігрових елементів у неігровому середовищі, наприклад, у підприємницькій діяльності, які сприяють підвищенню мотивації та залученості споживачів [2, с. 16]. Таке явище абсолютно не є новим і, наприклад, продукт Kinder Surprise, який вже протягом тривалого часу присутній на ринку, історично використовує цілу групу елементів гейміфікації, зокрема:

- винагорода за дію, тобто при купівлі шоколадного яйця отримується іграшка;
- елемент невизначеності як у лотереї, оскільки ніколи не знаєш яка іграшка випаде;
- колекційність, бо завжди хочеться зібрати всі.

Однак сучасні підходи до впровадження гейміфікації на підприємствах у контексті підвищення її ефективності передбачають побудову повноцінної системи, а не лише застосування окремих її елементів.

В першу чергу бізнес має визначити чітку мету, від якої надалі відштовхуватиметься під час вибору ігрового інструментарію. Такими можуть бути зростання конверсії переглядів цифрової платформи у купівлі, нарощування бази лояльних покупців, час утримання клієнта на сайті тощо.

Надалі необхідно побудувати механіку участі користувачів, тобто визначити безпосередні дії, які вони повинні виконувати, наприклад, купувати товари, збільшувати кількість покупок на сайті, тривалість активного перегляду доступних опцій за кожен сеанс відвідування веб-сторінки.

Після цього обирається система винагород для стимулювання покупців за згадані вище дії [3, с. 278]. Клієнт може отримати як певні матеріальні стимули, зокрема кешбек, знижку, невеликий подарунок, так і нематеріальні – віртуальний жетон, статус, рівень, досягнення.

Важливим є також відчуття поступового прогресу для користувача, що проявляється у зростанні рівня, накопиченні балів, набору якихось видимих для інших медалей, статусів тощо. Тобто має з'явитися розуміння постійного просування, яке б виділяло клієнта з-поміж решти. Це дає також певний соціальний елемент, особливо якщо платформа дає логічні можливості для якоїсь взаємодії. Хорошим прикладом є Duolingo, де користувачі можуть змагатися із друзями в прогресі, набраних балах досвіду тощо.

Ігрова компонента завжди має давати певний зворотний зв'язок: наприклад, сторінка профілю має містити інформацію, що набрано 83 бали з 100 необхідних для наступного рівня, чи залишилося 3 покупки для подальшого утримання статусу Преміум. Завдяки цьому має з'являтися розуміння того, що було зроблено, що було отримано, та що очікується попереду.

Також є необхідність визначення рівнів складності: клієнти мають відчувати певний виклик аби досягнуте давалось з певними зусиллями, що залучало б їх все більше і більше через страх втратити прогрес і вигоди, які він дає, а також бажання пройти далі і показувати, що він здатен досягнути ще більшого. В ідеалі щоразу має бути трохи складніше, ніж в конкретний момент часу може користувач.

Крім цього, потрібно працювати із емоційною залученістю клієнтів, що досягається через отримання сюрпризів, випадкових подій чи обмежених пропозицій, що стосуються, наприклад, окремих рівнів. Такі речі підігрівають азарт, провокують зацікавлення й очікування.

Сучасною вимогою є також персоніфікація досвіду, внаслідок чого різні люди отримують різні завдання, нагороди, під них адаптується і складність, і кожен отримує «свою гру». Прикладом може слугувати ситуація, коли система бачить, що клієнт любить знижки і купує більше товарів із ними, також він покупки робить відносно рідко, тоді йому надходять пропозиції отримати певний відсоток знижки, якщо він купить протягом найближчих трьох днів, з іншого боку є інший клієнт, що купує, навпаки – часто, але наявність знижок не провокує зміну його поведінки, тоді він отримує пропозицію зібрати 3 покупки для отримання Преміум статусу. Персоніфікований досвід можна відчутно поглибити за допомогою інструментів, які пропонують штучний інтелект. Він може відстежувати поведінку клієнтів в моменті й відчутно глибше, ніж це можна зробити за допомогою звичайних алгоритмів.

ІІІ може краще визначити, чи покупець вагається щодо здійснення купівлі, і в той же момент запропонувати знижку чи здешевити приємне доповнення, яке теж може визначити ефективніше. У таких випадках можна варіювати розмір знижки чи взагалі її наявність, а то й збільшувати продажі завдяки згаданим вище доповненням. Внаслідок цього зростає дохід, відбувається економія на знижках, зростає конверсія. Елементи раніше описаної системи теж можуть змінюватися: певні рівні можуть пропускатися, додаватися нові, завдання підлаштовуватись під покупця. Гра адаптується під клієнта, сприяючи його залученості та мотивації виконувати необхідні дії, а також забезпечуючи безпосередній точковий вплив на його поведінку.

Залученню ІІІ до гейміфікації має передувати налагоджений механізм збору та аналізу різноманітних даних. Саме можливість послуговуватися «big data», тобто великими масивами даних, є необхідною базою для обґрунтованого застосування методів поведінкової економіки та, як наслідок, використання інструментарію ІІІ в сфері гейміфікації.

Помітною є еволюція явища гейміфікації в контексті залученості та мотивації споживача, в якій можна виділити три основні етапи. На початковому етапі використовуються лише окремі ігрові елементи, що мають фрагментарний характер. Надалі підприємства формують цілісну інтегровану систему гейміфікації, що включає цілі, дії клієнта, систему винагород, прогрес, підтримку складності та зворотний зв'язок, забезпечуючи циклічність залучення споживачів. Кінцевим етапом є адаптивна гейміфікація на основі інтеграції в процес технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних, що забезпечує точковий вплив на покупців і ефективне формування їхньої поведінки. Таким чином, гейміфікацію можна розглядати не лише

через призму підтримки маркетингової функції підприємства, а й як складову його цифрової трансформації, що видозмінює логіку взаємодії з клієнтами та підвищує її ефективність.

Перелік використаних джерел:

1. Ромат Є. В., Білявська Ю. В. Гейміфікація та її сприйняття поколінням «Z». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2020. № 17(45). С. 23-28. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-17\(45\)-23-28](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-17(45)-23-28)
2. Deterding, S. Gamification: designing for motivation. *Interactions*. 2012. Vol. 19(4), P. 14-17.
3. Кузнєцова, Т. В. Нові горизонти: гейміфікація у проектному менеджменті. *Українські студії в європейському контексті*. 2023. №7. С. 269-278.



УДК 005.332.4

ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGE AS A MULTI-DIMENSIONAL CATEGORY

Kotlyk Andrii, PhD, accosiote professor of management, business and administration department, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

Xu Dongdong, master student of 2nd year, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

In the current globalized business environment, enterprises face dual pressures from intensifying cross-border competition and disruptive technological innovations (such as artificial intelligence and digital transformation). The ability to develop and maintain a competitive advantage has become the fundamental guarantee for enterprises to overcome development bottlenecks, increase market share, and achieve sustainable growth.

Different scholars, based on their respective research fields and practical observations, interpret the meaning of enterprise competitive advantage from multiple perspectives, including resources, strategy, capabilities, and value creation. These differentiated definitions not only reflect the core contradictions of enterprise competition in different periods but also provide diverse perspectives for subsequent theoretical integration and practical application. Through morphological analysis, systematically reviewing the core elements, logical frameworks, and applicable scenarios of these definitions can effectively clarify the boundaries of concepts, avoid cognitive biases in theoretical research, and lay a solid conceptual foundation for constructing the theoretical system of enterprise competitive advantage development.

Porter [4] believed “the competitive advantage of an enterprise comes from the value created for customers more than its cost, that is, the enterprise can provide products and services with equal or higher value to competitors at a lower cost, so as to stand out in the market”. The core logic of defining competitive advantage from the dual dimension of “value-cost” revolves around the balance between “cost leadership” and “value output”, emphasizing the cost performance advantage in market competition, which is suitable for industry-level competitive strategy analysis, such as manufacturing, retail and other fields that pay attention to the matching of cost and value. Competitive advantage comes from three strategic models: cost leadership, specialization (focus), and differentiation. Cost leadership reduces costs through supply chain optimization; specialization focuses on specific markets; and differentiation creates barriers through unique products/services.

Barney [2] stated that competitive advantage is possible when “the potential competitors cannot copy the enterprise's value creation strategy, the enterprise has a competitive advantage, highlighting the uniqueness and non-replicability of the strategy”. Tong Zhenheng [5] defined competitive advantage as “the position and strength of an enterprise relative to its competitors in market competition, which includes not only objective conditions, but also the ability to accumulate, combine and apply resources”. By taking into account both “objective conditions” and “subjective capabilities”, this study for the first time explicitly incorporates “resource operation” into the definition of competitive advantage, emphasizing the combination of “static status” and “dynamic resource

management". It addresses the previous shortcomings in the definition, which focused solely on external competition results while ignoring internal resource processes. This approach is applicable to resource-dependent enterprises (such as resource extraction and chemical industries).

According to Yi Shun & Han Jiangbo [6], "The competitive advantage of an enterprise (the dimension of international competitiveness) is reflected in the ability to occupy market share and obtain long-term profits, and its essence is the efficiency of transforming resources into market and profits". While Gong Yalin et al. [3] believe "patented technology is the basic resource of enterprise competitive advantage". Focusing on the specific carrier of "technical resources", the patented technology is directly defined as the "basic resource" of competitive advantage, highlighting the supporting role of technical barriers to competitive advantage, which is applicable to high-tech enterprises, but the definition scope is relatively focused, and does not cover the source of competitive advantage of non-technology enterprises.

"Sustainability" is an important attribute of competitive advantage. Except for Porter's definition which did not explicitly mention sustainability, other scholars all regarded "long-term stable advantages" as a core element - Barney's "VRIO characteristics" directly guarantees sustainability with "difficult-to-imitate nature"; Tong Zhenheng's "dynamic advantages" emphasizes maintaining advantages through continuous resource accumulation and application capabilities; Yi Shun et al.'s "long-term profit acquisition ability" directly incorporates the time dimension into the definition; Gong Yalin et al.'s "patent technology legal protection". This commonality indicates that short-term advantages (such as short-term increases in market share through promotions) are not the true competitive advantages of enterprises; only advantages that can be sustained over the long term and cannot be replicated by competitors can support the continuous development of enterprises [1].

Moreover, "value creation" is the ultimate goal of competitive advantage. The definitions of all scholars implicitly contain the logic of "value creation" - Porter's "customer value and profit margin", Barney's "resource value", Tong Zhenheng's "combined advantageous position", Yi Shun et al.'s "market share and profit", Gong Yalin et al.'s "market position and profit growth", Yu Dengke et al.'s "strategy implementation effect", essentially are different manifestations of enterprises creating value. This commonality indicates that competitive advantage is not an empty concept but must be demonstrated by creating actual value for customers and the enterprise itself (such as customers obtaining high-quality products and the enterprise achieving profit growth). "Advantages" that do not involve value creation (such as mere technological leadership, which cannot translate into market results) cannot truly support enterprises' competitive position.

From a differences perspective, the core distinction lies in the emphases of the research perspectives, which can be divided into the following types. The first type is the "external orientation perspective", represented by Porter and Yu Dengke. This perspective emphasizes that the acquisition of competitive advantage depends on the external market environment and strategic choices, and holds that enterprises should analyze the industry's competitive structure or choose appropriate strategic models (cost leadership, specialization, differentiation) to find their own advantageous positioning in the external market.

The second category is the "internal orientation perspective", represented by Barney and Gong Yalin. This perspective focuses on the enterprise's internal resources and capabilities, holding that the fundamental source of competitive advantage is the heterogeneous resources it owns (such as Barney's VRIO resources and Gong Yalin's patented technology), and that the external market environment is only the context for converting resources into advantages.

These commonalities and differences indicate that enterprise competitive advantage is a multidimensional, dynamically evolving concept, and that there is no single standard definition. In subsequent theoretical research and practical applications, it is necessary to combine the industry characteristics, development stage, and resource endowments of the enterprise, and to comprehensively apply definitions from different perspectives to more accurately understand and construct the enterprise's competitive advantage.

References:

1. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
2. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Issue 17(1). P. 99–120.
3. Gong Y., Lin H., та Wang Y. Research on the impact of patent technology on the sustainable competitive advantage of high-tech enterprises. *Journal of High Technology Management Research*. 2020. Issue 31(2). P. 100478.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. P. 11–45.
5. Tong Z. H. Study on the composition and evolution mechanism of enterprise competitive advantage. *Journal of Industrial Economics*. 1996. Issue (5). P. 23–28.
6. Yi S., Han J. B. Evaluation of international competitiveness of Chinese enterprises based on market share and profit efficiency. *China Industrial Economics*. 2014. Issue (8). P. 78–90.



УДК 334.72:334.012.4

THE ESSENCE AND CASES OF CORPORATE STARTUPS

Kotlyk Andrii, PhD, associate professor of management, business and administration department, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

Pan Xinliang, master student of 2nd year, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

In today's rapidly changing technological landscape, corporate startups have become a key driver of innovation within large companies. Successful practices in managing such startups demonstrate that investing in new directions, team autonomy, openness to experimentation, and top-management support can significantly alter a corporation's strategic trajectory. Today, there are more and more examples of effective startup launch and development that transform not only individual companies, but also entire sectors of the economy.

Corporate startups management has its distinguishing features, as there are significant differences between classical and corporate startups (Table 1).

World practice demonstrates extraordinary examples of effective management of corporate startups. One of the most famous cases is the Google X startup (now X, the moonshot factory), created within Alphabet. This division specializes in the so-called “moon projects” – innovations with the potential to radically change the world, such as autonomous cars, Project Loon (the internet from balloons), and smart contact lenses. X's success lies in its flexible structure, high level of autonomy, and risk tolerance among the company's management [2]. Another example is Startup Autobahn, an initiative from the German automaker Daimler. This platform brings together startups and corporations to jointly develop the technologies of the future. Through this platform, Daimler has successfully integrated dozens of startups into its business processes, particularly in artificial intelligence, electromobility, and autonomous driving. The main factor of success is flexible interaction with the innovation ecosystem and creation of conditions for rapid testing and scaling of solutions [2; 5].

Intellignite is an Israeli corporate accelerator that helps deep-tech startups grow into global companies. Intel invests in promising ideas, provides expertise, mentoring, and access to resources. This approach allows you to combine the speed of a startup with the resource capacity of a large corporation [4].

A common feature of successful practices is the creation of an internal culture of entrepreneurship, a willingness to take risks, the provision of startups with a certain degree of independence, and an orientation toward the long term. It is also important to establish cooperation between corporate structures and startup teams, maintaining a balance between control and freedom. Management through incubators, accelerators, venture units, or autonomous project teams - all this has become a key tool for implementing innovation strategies in the modern corporate environment.

In the modern practice of corporate startup management, there are not only examples of successful initiatives but also cases that failed to realize their potential. This is a completely natural phenomenon in an innovative environment, where there is a high level of uncertainty and risk, and a limited planning horizon. Analysis of unsuccessful projects provides valuable lessons, allowing you to avoid similar mistakes in the future [4].

*Table 1***Comparison of classical and corporate startups [3; 7 – 10]**

Dimension	Classical startups	Corporate startups
Funding	Rely on venture capital, angel investors, or bootstrapping. Funding is often scarce and tied to performance milestones.	Backed by parent corporation with access to internal resources and funding. Lower risk of running out of cash.
Risk tolerance	High risk of failure is inherent; entrepreneurs accept it as part of growth.	Risk is mitigated by corporate backing, but failure can lead to reputational damage to the parent firm.
Speed and agility	Operate quickly, pivot often, and embrace uncertainty with Lean Startup methods.	Slower due to corporate bureaucracy, but can be accelerated if autonomy is ensured.
Autonomy	Independent decision-making; founders control strategy and direction.	Dependent on corporate governance; autonomy varies (e.g., incubator vs integrated model).
Resources	Limited resources – teams are small, infrastructure is minimal, and access to markets is challenging.	Rich in resources – can leverage corporate infrastructure, brand, networks, and expertise.
Market access	Need to build brand awareness and acquire customers from scratch.	Immediate market access via parent company's distribution channels, customer base, and reputation.
Motivation and culture	Entrepreneurial drive, high personal stake, often mission-driven.	Employees may have less personal stake; culture must be nurtured to encourage entrepreneurial spirit.
Failure impact	Failure usually affects only founders and investors; lessons can be reapplied to new ventures.	Failure can impact corporate reputation, morale, and willingness to invest in future ventures.
Innovation approach	Driven by founder vision, customer discovery, and rapid prototyping.	Often strategically aligned with corporate goals; may emphasize incremental innovation over disruptive.
Scalability	Must build systems, partnerships, and funding from scratch to scale.	Can scale quickly using parent company's established systems and international reach.

Despite the success of individual areas, Kyivstar, like any large company, faces certain challenges in startup management. The main obstacles are the difficulty of quickly launching projects due to bureaucratic processes, the limited autonomy of startup teams, and internal conflicts between the conservative structure of the core business and the flexibility of innovation teams. However, the company is trying to overcome these challenges by creating autonomous product teams, implementing internal accelerators, and testing ideas through pilot projects.

Of the foreign cases, a well-known example is the Dash by General Motors startup, which aimed to create its own car-sharing platform to compete with Uber and Lyft. The project did not receive sufficient user support, and GM's internal processes were too slow for the dynamic market. Lack of flexibility, lengthy bureaucracy, and unwillingness to risk corporate image led to the initiative being canceled [1; 4].

Another example is Google Glass Enterprise Edition, a product within Google X. Although the idea of smart glasses seemed revolutionary, the product proved premature. High cost, inconvenience of use, privacy concerns, and uncertainty among the consumer segment led to a loss of market interest. The project was reformed several times, but never reached the expected level of adoption [6].

PepsiCo also failed with some startups, particularly the Drinkfinity platform, a device and capsules for creating personalized drinks. Despite strong marketing and branding, the product did not gain popularity due to the complexity of use, high cost, and limited target audience. In 2020, the startup was closed [6; 8].

These examples illustrate key factors for failure: lack of market understanding, lack of flexibility, product mismatches, and internal corporate barriers that prevent effective innovation. Often, large companies try to apply the same rules to startups as to their core business, which is a fatal mistake.

References:

1. Дрималовська Х. В., Жигadlo О. І. Сучасні тенденції розвитку стартапів: вітчизняний та міжнародний досвід. *Причорноморські економічні студії*. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/40_2019/18.pdf.
2. Ковальова А. М. Підходи до створення успішного стартапу: світовий досвід. *Confcontact*. URL: http://confcontact.com/2014_02_meshko/37_Kovalyova.htm.
3. Котлик А. В., Джамаль Я. Стартап-акселератори як спосіб активізації корпоративних інновацій. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 29 – 30 березня 2018 року). Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 55 – 56.
4. Чепка В. В., Шеремет Б. О. Корпоративні акселератори: світовий досвід. *Офіційний сайт КНЕУ*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fed8b063-fe92-454e-b95a-9d6ec7edaf22/content>.
5. European startup network. URL: <http://europeanstartupnetwork.eu/vision>.
6. Kotlyk A., Liu L., Liu Y. Innovations as a way to adapt to uncertainty conditions. *Science in the modern world: innovations and challenges*. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2024. Pp. 413-417. URL: <https://sci-conf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-27-29-09-2024-toronto-kanada-arhiv>.
7. Merenych S., Mokin A. 5 Stages of Startup Development: Step-by-Stepguide. *Clockwise blog*. URL: <https://clockwise.software/blog/5-stages-of-startup-development>.
8. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. Redwood City: Stanford University Press, 2021. 312 p.
9. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. NY: Crown Business, 2011. 336 p.
10. Weiblen T., Chesbrough H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*. 2015. Vol. 57(2). P. 66–90.



УДК 005.95/.96:658.114

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Кривобок Катерина Володимирівна, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kateryna.kryvobok@hneu.net

Рекалова Аліна Сергіївна, здобувач першого бакалаврського рівня 4 курсу Науково-навчального інституту Менеджменту і маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Alina.Rekalova@hneu.net

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, зумовленої економічною нестабільністю, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та кризовими явищами. За таких умов особливого значення набуває здатність персоналу швидко адаптуватися до змін, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Недостатній рівень адаптивності працівників призводить до зниження продуктивності праці, опору змінам, погіршення психологічного клімату в колективі та втрати ринкових позицій. Водночас сучасні підходи до управління персоналом передбачають формування

гнучких компетенцій, розвиток емоційної стійкості та використання цифрових інструментів для його управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають розробка та обґрунтування ефективних заходів з підвищення адаптивності персоналу підприємства в умовах нестабільного середовища.

Теоретичним вивченням питань, пов'язаних з адаптацією персоналу підприємств та вдосконаленням системи розвитку персоналу, займалася велика кількість дослідників, а саме: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, І. Ансофф, У. Кинг, Д. Клиланд, Г. Геєць, В. Пономаренко, П. Друкер, Ф. Котлер, О. Ястремська, Р. Фатхутдінов та інші, однак, незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень у цій сфері, низка питань залишається недостатньо розкритою [1-3, 7].

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні є вельми складними, оскільки відбуваються в умовах воєнних дій, що спричиняє значну економічну нестабільність. Також значною проблемою є розвиток персоналу в сучасних умовах, бо велика кількість людей мігрувала або по країні, або за її межі, що призвело до нестачі кваліфікованих кадрів на ринку праці. Тож більшість підприємств намагається вирішити цю проблему, працевлаштовуючи студентів під час навчання, але це потребує значної адаптації персоналу. Також психологічний стан людей є вельми важливим для нормального виконання своїх службових обов'язків; відповідно, треба адаптувати людей до тих нестабільних умов праці, в яких вони зараз вимушені перебувати. Відповідно, всі ці аспекти вимагають значного процесу адаптивності до зовнішніх умов, які постійно змінюються, тож усе це зумовлює актуальність теми дослідження.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін і зростанням ризиків, адаптивність персоналу стає одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Вона визначає здатність працівників швидко реагувати на зміни, опановувати нові компетенції та ефективно діяти в нових умовах. Розглянемо основні особливості адаптивності персоналу, що краще застосовувати в сучасних умовах [1, 4, 6]:

1. Динамічність і гнучкість, адаптивність персоналу проявляються у здатності швидко змінювати поведінку, навички та підходи до виконання роботи відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає готовність до навчання та зміни професійних ролей.

2. Орієнтація на безперервне навчання, у нестабільному середовищі знання швидко застарівають, тому важливою особливістю є постійний розвиток персоналу: підвищення кваліфікації; освоєння нових цифрових технологій; розвиток soft skills.

3. Психологічна стійкість, адаптивність включають здатність працівників зберігати ефективність діяльності в умовах стресу, невизначеності та змін. Проявляється у: стресостійкості; емоційній стабільності; здатності працювати в кризових ситуаціях.

4. Готовність до змін та інновацій, адаптивний персонал характеризується позитивним ставленням до змін і відкритістю до нововведень, що включає: прийняття нових технологій; участь у змінах; ініціативність.

5. Інтеграція цифрових компетенцій, в умовах цифровізації важливою особливістю є володіння цифровими навичками: робота з інформаційними системами; використання онлайн-інструментів; аналітичне мислення.

6. Командна взаємодія та комунікація, адаптивність передбачають здатність ефективно працювати в команді, особливо в умовах дистанційної або змішаної роботи, відповідно, слід виділити важливі аспекти: комунікаційні навички; співпраця; взаємна підтримка.

7. Самоорганізація та відповідальність, працівники повинні бути здатні самостійно організовувати свою діяльність та приймати рішення. Це включає: тайм-менеджмент; автономність; відповідальність за результати.

8. Швидкість реагування на зміни, в умовах нестабільності критичною є здатність оперативно реагувати на нові виклики, це буде проявлятися через: швидке прийняття рішень; адаптація до нових умов; мінімізація втрат.

9. Орієнтація на результат, адаптивний персонал зберігає ефективність навіть за змінних умов діяльності; вона характеризується: досягненням цілей; гнучкістю у виборі методів; продуктивністю.

Таким чином, адаптивність персоналу в умовах нестабільного середовища є

комплексною характеристикою, що поєднує професійні, психологічні та цифрові компетенції. Її формування є важливим напрямом сучасного управління персоналом і є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства. Адаптивність персоналу в умовах невизначеності — це не просто здатність «терпіти зміни», а динамічна компетенція, що дозволяє працівникам залишатися ефективними, коли правила гри змінюються щодня. Сьогодні адаптивність персоналу перестала бути просто «soft skill» і перетворилася на стратегічний ресурс для виживання бізнесу. В умовах війни, економічних коливань та стрімкого розвитку ІІІ, адаптивність набула специфічних рис [3, 5].

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим економічними кризами, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та геополітичними викликами. У таких умовах ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємства стає адаптивність персоналу, яка визначає здатність працівників швидко реагувати на зміни та ефективно функціонувати в нових умовах. Тож розглянемо більш докладно особливості адаптивності персоналу в сучасних умовах невизначеності: однією з перших ознак, яку слід виокремити, є комплексний характер адаптивності.

Сучасна адаптивність персоналу має багатовимірний характер і включає: професійну адаптивність (здатність до виконання нових функцій); психологічну адаптивність (стресостійкість, емоційна стабільність); соціальну адаптивність (взаємодія в колективі); цифрову адаптивність (володіння сучасними технологіями), тож все це свідчить про інтеграцію різних аспектів розвитку персоналу [2, 4, 7].

Також слід впроваджувати на підприємстві для адаптивності персоналу орієнтацію на безперервне навчання. У сучасних умовах знання швидко застарівають, що зумовлює необхідність постійного розвитку персоналу: підвищення кваліфікації; освоєння нових інструментів; розвиток гнучких навичок (soft skills) [4, 6].

Ключовою складовою на сьогодні є цифровізація адаптивності, в сучасних умовах вже неможливо розвиватися без сучасних технологій, тож важливою особливістю є зростання ролі цифрових компетенцій: використання інформаційних систем; робота з даними; онлайн-комунікації, отже цифрова адаптивність стає обов'язковою складовою сучасного працівника.

Слід сформувати у працівників усвідомлення зростання ролі психологічної стійкості, оскільки нестабільність середовища вимагає від персоналу здатності працювати в умовах стресу, швидко ухвалювати рішення та емоційно гнучко реагувати. Психологічна адаптивність безпосередньо впливає на продуктивність праці. Невід'ємною складовою на сьогодні є гнучкість організаційної поведінки, Сучасний працівник повинен: змінювати підходи до роботи; адаптуватися до нових ролей; працювати в різних форматах (офлайн, онлайн, гібрид). Також важливим є інноваційна спрямованість, адаптивний персонал: підтримує інновації; проявляє ініціативність; бере участь у змінах. Це важливий фактор конкурентоспроможності підприємства. Не слід забувати про розвиток самостійності та відповідальності. Постійно зростає значення самоорганізації, автономності, відповідальності за результати. Завжди актуальною для будь-якого підприємства є командна взаємодія в нових умовах. Актуальними є: дистанційна робота; міжфункціональні команди; цифрові комунікації. І дуже важливим є також швидкість адаптації до змін, ключовою характеристикою є здатність: швидко реагувати на зміни; мінімізувати ризики; ефективно діяти в умовах невизначеності [5, 7].

Таким чином, сучасні особливості адаптивності персоналу підприємства формуються під впливом нестабільного зовнішнього середовища та процесів цифровізації. Адаптивність набуває комплексного характеру, поєднуючи професійні, психологічні та цифрові компоненти. Її розвиток є необхідною умовою забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Проведене дослідження адаптивності персоналу підприємства в умовах нестабільного середовища дозволило визначити низку теоретичних і практичних аспектів, які потребують подальшого наукового опрацювання.

До перспективних напрямів подальших досліджень доцільно віднести: розробку методичних підходів до оцінювання адаптивності персоналу, зокрема створення інтегральних

показників та системи критеріїв, що дозволяють комплексно оцінювати рівень адаптації працівників до змін. Дослідження впливу цифровізації на адаптивність персоналу, включаючи аналіз ролі цифрових компетенцій, використання штучного інтелекту та автоматизації у процесах управління персоналом. Розробку моделей управління адаптивністю персоналу, що враховують особливості функціонування підприємств у кризових і нестабільних умовах. Дослідження ролі лідерства та управлінських стилів у формуванні адаптивної поведінки персоналу. Таким чином, подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на поглиблення теоретико-методичних засад управління адаптивністю персоналу, а також на розробку практичних інструментів, що забезпечують ефективне функціонування підприємств в умовах нестабільного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding generation Z. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 131–136.
2. Lepeyko T., Pererva I., Zehetner-Hirtenlehner D. Formation of leadership style in the process of generations' transition: case of Austria and Ukraine. *Cross-Cultural Business Conference 2024 Resilience Redefined: Thriving Amidst Change 15th – 17th May 2024*. 2024. Р. 26–27.
3. Mazorenko O., Kaitanskyi I., Billo Keita. Adoption of strategic decisions at the enterprise. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № (3). Р. 152–158.
4. Артюшок В. С., Гринчук Ю. С., Сігаєва Т. Є. Адаптація стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 211–223.
5. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 190–199. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28115>
6. Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 2(44). С. 16–20. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19690>
7. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес-інформ*. 2016. № 12. С. 176–182.



УДК 005.8:005.334

BEYOND PROJECT EXECUTION: A STRATEGIC FRAMEWORK FOR MANAGING PROJECT FAILURE IN GLOBAL ENTERPRISES

Lu Wei, master student of 2nd year, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

Project management has long been viewed through a tactical lens: delivering outputs on time, within budget, and to specification. However, for global enterprises in dynamic industries, project failures have direct strategic consequences. These include erosion of market capitalization, loss of regulatory trust, talent attrition, and diminished capacity for innovation.

This paper addresses a fundamental management question: How can enterprises systematically transform project failure analysis into a source of strategic advantage? Rather than focusing on technical fixes, we propose a management framework grounded in classical and modern organizational theories. The central argument is that project failure management requires three interconnected shifts: from reactive problem-solving to proactive risk governance; from hierarchical control to agile decision architecture; from isolated project oversight to integrated strategic alignment.

Our theoretical framework integrates insights from both classical administrative theory and modern adaptive management models. Henri Fayol's General Management Theory provides the foundational functions of management: planning, organizing, commanding, coordinating, and

controlling [1]. Fayol's principles (unity of command, scalar chain, and equity) remain relevant for establishing clear accountability in project governance. However, his model assumes relatively stable environments, which no longer holds for global projects.

Frederick Taylor's Scientific Management emphasized the standardization of work and incentive mechanisms [2]. While criticized for over-emphasizing quantitative metrics, Taylor's insights on process efficiency are valuable for routine project activities. The limitation is that scientific management struggles with non-routine projects where flexibility outweighs standardization.

Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility reminds managers that projects operate within multi-stakeholder environments [3]. Economic, legal, ethical, and philanthropic responsibilities create nested constraints that project managers must navigate. Failure in any layer can trigger cascading strategic damage.

Porter and Kramer's Creating Shared Value Theory argues that competitive advantage emerges when enterprises address social needs through their core business model [4]. For project management, this implies that failure analysis should not only seek cost reduction but also identify opportunities to align project outcomes with societal value creation.

Agile Project Management Theory prioritizes individuals and interactions, customer collaboration, and the ability to respond to change over rigid processes and documentation [5]. The managerial implication is that project governance must embrace adaptive planning, iterative delivery, and empowered cross-functional teams. However, agility without strategic alignment can lead to fragmented efforts.

Lean Project Management Theory focuses on eliminating waste (overproduction, waiting, unnecessary transportation, over-processing, excess inventory, defective outputs, and underutilized talent) [6]. The managerial challenge is that lean thinking requires cultural transformation, not just the adoption of tools. Resistance to change is the primary barrier, not technical complexity.

Based on empirical analysis of multiple project failure cases in global manufacturing enterprises, we identify four managerial root causes that transcend technical specifics.

1. Regulatory and standard ambiguity. When enterprises operate across jurisdictions with conflicting technical standards, decision-makers face uncertainty about which rules apply. This is not primarily a technical problem but a governance problem: the absence of mechanisms to detect, interpret, and reconcile regulatory differences in real time. The managerial root cause is that no single function owns "global standard adaptation" as a strategic activity.

2. Resource network fragility. Modern supply chains are optimized for cost efficiency but vulnerable to disruption. The issue is not poor supplier selection per se, but inadequate strategic buffer design – the failure to balance efficiency with resilience as explicit strategic parameters. In this case, managerial root cause lies in short-term cost optimization, which dominates long-term resilience planning.

3. Decision-making bureaucracy. Multi-layered approval processes create decision latency. When a project requires rapid resource reallocation (e.g., activating backup suppliers), the decision-making time often exceeds the window of opportunity. Centralized command structures designed for stability have not evolved to support rapid, decentralized execution in dynamic environments.

4. Organizational learning deficit. Failures repeat because lessons are not captured, codified, or institutionalized. This is not a technical database problem but a knowledge management and incentive problem. Managerial root cause is that there is no systematic mechanism linking post-project reviews to pre-project planning. Blame culture discourages transparent failure analysis.

Based on the theoretical synthesis and diagnostic analysis, we propose a three-pillar management framework.

Pillar 1. A strategic project management office (PMO) with adaptive authority will allow for centralizing strategic oversight while decentralizing execution decisions. The PMO should not control every detail but should govern by exception and strategic alignment.

Pillar 2. Dual-mode decision architecture. Not all decisions require the same process; enterprises need two parallel decision modes: strategic (deliberate, consensus-driven) and operational (rapid, rule-based).

Pillar 3. Institutionalized learning from failure. Companies should admit failures are strategic intelligence, not just negative outcomes. Organizations that systematically analyze failures build predictive capabilities.

So, the proposed framework (centered on an adaptive PMO, dual-mode decision architecture, and institutionalized learning) offers managers a practical pathway. Key success factors include leadership commitment to buffer investment, cultural change toward transparent failure analysis, and alignment of incentives with long-term resilience rather than short-term efficiency.

List of used references:

1. Fayol, H. (1916). General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman and sons, Ltd.. (Reprint 1954). URL: <https://ia800102.us.archive.org/27/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>.
2. Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper Brothers. URL: [https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf).
3. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>.
4. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>.
5. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. URL: https://www.scrum.org/resources/ken-schwaber-and-dr-jeff-sutherland-update-scrum-guide-25th-anniversary-scrum-framework?utm_source=google&utm_medium=adwords&utm_id=psmii&adgroup={groupid}&gad_source=1&gad_campaignid=20486179855&gbr aid=0AAAAADyZLu ltKPf5yB6Wj2-N42EvfdJL&gclid=Cj0KCQjwkrzPBhCqARIsAJN460l Eottah9OhvnMx1Yq9Ih7OsMTZy3rjmPIKJpCCQAMpmniLk6cjoaAq50EALw wcB.
6. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press. URL: https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation.
7. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square: PMI.



УДК 658:004:005.334

ЦИФРОВІ РИЗИКИ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Маткобозжик Сергій Володимирович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, освітньо-професійна програма «Підприємництво та торгівля», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна
matkobozhyk.serhii@hneu.net

Сучасний розвиток цифрових технологій зумовлює глибокі трансформації у функціонуванні міжнародного бізнесу. Розширення можливостей щодо збору, обробки та обміну даними докорінно змінює підходи до здійснення підприємницької діяльності та процесів інтернаціоналізації. Цифрові продукти й сервіси, зокрема великі дані, Інтернет речей, блокчейн і штучний інтелект, забезпечують миттєве глобальне поширення інформації, що впливає на швидкість виходу компаній на міжнародні ринки, вибір стратегій входження, а також на формування знань і конкурентних переваг. У результаті цифровізація стає ключовим фактором зростання ефективності бізнесу, оптимізації витрат і трансформації взаємодії зі стейкхолдерами.

Водночас поряд із новими можливостями цифровізація породжує низку специфічних ризиків, які суттєво впливають на діяльність підприємницьких структур у міжнародному середовищі. Попри те, що наукові дослідження традиційно розглядали вплив інформаційних технологій на процеси інтернаціоналізації, питання комплексного аналізу цифрових ризиків залишається недостатньо опрацьованим. Існуючі підходи здебільшого акцентують увагу на перевагах цифрових технологій, тоді як ризики — зокрема кіберзагрози, регуляторна невизначеність та зростання залежності від цифрової інфраструктури — досліджені фрагментарно. Це зумовлює необхідність поглибленого вивчення ролі цифрових ризиків як чинника трансформації стратегій підприємницької діяльності в міжнародному бізнесі [1].

У сучасних умовах цифровізації міжнародного бізнесу формується нова категорія ризиків, пов'язаних із використанням цифрових технологій та зростанням ролі даних у діяльності підприємств. Цифрові ризики доцільно розглядати як сукупність загроз, що виникають у процесі створення, обробки, передачі та зберігання інформації в цифровому середовищі, а також унаслідок зростаючої взаємозалежності суб'єктів господарювання. На відміну від традиційних ризиків, вони мають транснаціональний характер, швидко поширюються та характеризуються високим рівнем невизначеності, що ускладнює їх ідентифікацію та управління.

У науковій літературі цифрові ризики міжнародного бізнесу систематизуються за кількома ключовими напрямками. По-перше, це ризики інформаційної безпеки, які включають кіберзагрози, витік даних та несанкціонований доступ до інформаційних систем. По-друге, ризики цифрової взаємозалежності, що виникають унаслідок інтеграції підприємств у глобальні цифрові мережі та платформи, що підвищує їхню вразливість до збоїв і зовнішніх впливів. По-третє, регуляторні ризики, пов'язані з відмінностями у законодавстві різних країн щодо обробки даних, цифрової торгівлі та захисту інформації. Зазначені ризики формують нове середовище функціонування підприємницької діяльності, в якому традиційні підходи до стратегічного управління потребують суттєвого перегляду [2].

Цифрові ризики мають безпосередній вплив на формування та реалізацію стратегій підприємницької діяльності в міжнародному бізнесі. Зокрема, зростання кіберзагроз і ризиків, пов'язаних із безпекою даних, змушує компанії переглядати підходи до стратегічного планування, управління інноваціями та розподілу ресурсів. Дослідження свідчать, що підприємства, які функціонують у цифровому середовищі, дедалі частіше інтегрують управління ризиками у процес розробки стратегій, що сприяє підвищенню їхньої адаптивності до змін зовнішнього середовища. У результаті цифрові ризики перестають розглядатися виключно як загрози, а трансформуються у важливий чинник стратегічного розвитку.

Особливо відчутний вплив цифрових ризиків на інноваційну діяльність підприємств. Зокрема, підвищений рівень кіберризиків стимулює компанії змінювати підходи до управління інноваціями, прискорювати процеси впровадження нових технологій, а також посилювати захист інтелектуальної власності. Водночас це може призводити до більш обережної інноваційної поведінки, зокрема зниження рівня відкритості та обмеження співпраці з зовнішніми партнерами. Таким чином, цифрові ризики формують нові умови стратегічного вибору, впливаючи на баланс між інноваційністю, безпекою та ефективністю підприємницької діяльності в міжнародному бізнесі [3].

Ефективне управління цифровими ризиками стає необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємницької діяльності в міжнародному бізнесі. У сучасному цифровому середовищі особливого значення набувають кіберризики, які можуть призводити до порушення операційних процесів, фінансових втрат і зниження довіри з боку партнерів та споживачів. У зв'язку з цим підприємства змушені впроваджувати комплексні підходи до управління ризиками, що включають використання сучасних інструментів кібербезпеки, моніторинг загроз, а також формування системи превентивних заходів.

Важливою складовою стратегічного управління є інтеграція процесів ризик-менеджменту у загальну систему управління підприємством. Це передбачає не лише технічний захист інформаційних систем, але й розвиток організаційних механізмів, зокрема підвищення обізнаності персоналу, удосконалення внутрішніх процедур та адаптацію бізнес-процесів до

умов цифрової невизначеності. Таким чином, управління цифровими ризиками набуває стратегічного характеру та стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі [4].

У контексті цифрової трансформації підприємницької діяльності управління ризиками набуває системного та довгострокового характеру. Цифрові ризики, зокрема кіберзагрози, витік даних, технологічні збої та регуляторна нестабільність, потребують інтеграції у процес стратегічного управління на всіх рівнях діяльності підприємства. Сучасні підходи передбачають формування комплексної системи стратегічного ризик-менеджменту, яка поєднує ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків із забезпеченням економічної безпеки підприємства. Водночас особлива увага приділяється гнучкості стратегій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни цифрового середовища.

Крім того, ефективне управління цифровими ризиками передбачає використання аналітичних інструментів і технологій для прогнозування можливих загроз та оцінки їх впливу на діяльність підприємства. Це сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню стійкості бізнесу до зовнішніх викликів. Таким чином, стратегічний ризик-менеджмент у цифровому середовищі виступає не лише засобом мінімізації загроз, але й важливим елементом формування довгострокових конкурентних переваг підприємницької діяльності в міжнародному бізнесі [5].

Подальший розвиток цифрової економіки супроводжується ускладненням природи ризиків, зокрема внаслідок активного впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення та криптовалюти. Це сприяє появі нових форм кіберзагроз, які характеризуються високою адаптивністю, масштабованістю та економічною мотивацією. На відміну від традиційних ризиків, цифрові загрози дедалі частіше набувають комерційного характеру, коли кіберзлочинність функціонує як окрема економічна діяльність із власними бізнес-моделями, що ускладнює їх прогнозування та нейтралізацію.

У таких умовах підприємства, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках, змушені враховувати не лише технологічні аспекти ризиків, але й їх економічні наслідки, зокрема потенційні фінансові втрати, зниження вартості бренду та порушення конкурентних позицій. Це обумовлює необхідність переосмислення підходів до стратегічного управління, зокрема інтеграції економічної оцінки цифрових ризиків у процес прийняття управлінських рішень. Таким чином, у сучасному цифровому середовищі ризики виступають не лише деструктивним фактором, але й важливим елементом, що визначає логіку стратегічного розвитку підприємницької діяльності [6].

Узагальнюючи, слід зазначити, що цифровізація міжнародного бізнесу поряд із новими можливостями формує комплекс специфічних ризиків, які суттєво впливають на підприємницьку діяльність. Цифрові ризики, зокрема кіберзагрози, регуляторна невизначеність та зростаюча залежність від цифрової інфраструктури, трансформують підходи до формування та реалізації стратегій підприємств. Вони зумовлюють необхідність підвищення гнучкості стратегічного управління, інтеграції процесів ризик-менеджменту та врахування економічних наслідків цифрових загроз у процесі прийняття управлінських рішень.

Таким чином, цифрові ризики доцільно розглядати не лише як фактор дестабілізації, але й як важливий драйвер трансформації стратегій підприємницької діяльності в міжнародному бізнесі. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на розробку ефективних механізмів управління цифровими ризиками, а також на поглиблення теоретичних підходів до їх інтеграції у систему стратегічного управління підприємствами.

Перелік використаних джерел:

1. Silva-Rêgo B., Kogut C. Digital IB risks: a systematic literature review through internalisation lenses. *International business review*. 2026. Т. 35, № 1. С. 102528. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102528>
2. Luo Y. A general framework of digitization risks in international business. *Journal of international business studies*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00448-9> (

3. Lattanzio G., Ma Y. Cybersecurity risk and corporate innovation. Journal of corporate finance. 2023. С. 102445. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102445>
4. Risk management in the digital era addressing cybersecurity challenges in business / N. D. Djajasinga та ін. Branding: jurnal manajemen dan bisnis. 2023. Т. 2, № 2. URL: <https://doi.org/10.15575/jb.v2i2.31919>
5. Strategic risk management of digital transformation in the economic security of industrial enterprises / M. Ivanov та ін. Economics ecology socium. 2025. Т. 9, № 2. С. 124–141. URL: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>
6. Abrardi L., Comino S., Grassini S. The economics of cyber risk: a survey of the literature. Journal of industrial and business economics. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s40812-025-00370-3>



УДК 338.4

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА У МІНЛИВОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Марков Олексій Артемович, здобувач ступеня магістра з менеджменту,
Oleksii.Markov@hneu.net; alexmarkow777@gmail.com

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується станом «перманентної нестабільності», зумовленої поєднанням воєнних ризиків, макроекономічних коливань та прискореної цифрової трансформації. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління, що базуються на екстраполяції минулих трендів, стають малоефективними. Забезпечення конкурентних переваг вимагає від менеджменту не лише інтуїтивного реагування, а й використання надійного аналітичного інструментарію, який дозволяє кількісно оцінити внутрішній потенціал підприємства та його адаптивність до зовнішніх викликів.

Питання конкурентоспроможності підприємств досліджувались у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Портер, який обґрунтував концепцію конкурентних стратегій і ланцюжка цінностей; Г. Хемел та К. Прахалад, які розвинули теорію ключових компетенцій; серед українських дослідників суттєвий внесок зробили О.М. Ястремська, яка досліджувала стратегічне управління підприємствами, Л.В. Балабанова, що розробляла маркетингові основи конкурентоспроможності, а також А.В. Войчак, Н.В. Куденко та ін. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного управління конкурентними перевагами в умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища, характерного для сучасної України, залишаються недостатньо розробленими.

Узагальнення наявних наукових підходів дозволяє виокремити ключові ознаки конкурентної переваги: відносний характер (завжди оцінюється відносно конкурентів), динамізм (змінюється в часі під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників), специфічність (прив'язана до конкретного ринку та часового горизонту) та вимірюваність (може бути оцінена через відповідні показники ефективності). З урахуванням зазначених ознак, у межах цієї роботи конкурентну перевагу підприємства визначаємо як стійкі характеристики підприємства та його продукції (послуг), що забезпечують перевагу над конкурентами на цільовому ринку й слугують основою для досягнення вищого рівня ефективності господарської діяльності.

Логістична галузь, до якої належить ТОВ «Нова Пошта», є однією з найбільш динамічних і конкурентних у вітчизняній економіці. Компанія функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку «Укрпошти», «Meest Express» та міжнародних операторів, що актуалізує необхідність систематичного дослідження механізмів забезпечення та зміцнення її конкурентних позицій. Все зазначене обумовлює актуальність і практичну значущість обраної теми дослідження.

Різноманіття підходів до класифікації конкурентних переваг зумовлено багатогранністю самого феномена та різними цілями класифікаційних схем.

Для формування комплексної картини конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта») було інтегровано три фундаментальні наукові підходи:

Ресурсна концепція (RBV) та VRIO-аналіз. Відповідно до праць Дж. Барні, стійка перевага виникає лише тоді, коли ресурси є цінними, рідкісними, важковідтворюваними та організованими. Для «Нової Пошти» такими ресурсами є цифрова екосистема, бренд з високим рівнем NPS (78%) та унікальна корпоративна культура.

Концепція динамічних здібностей Д. Тіса. Вона пояснює, як компанія зберігає лідерство через «відчуття» можливостей та реконфігурацію активів. Прикладом є масштабування мережі поштоматів та вихід на європейський ринок (Nova Post Europe) як відповідь на зміну логістичних ланцюгів під час війни.

Кореляційно-регресійний аналіз. Цей метод був застосований для переходу від якісних описів до кількісного моделювання, що дозволяє виявити силу впливу конкретних управлінських рішень на ринкову частку компанії.

Центральною частиною дослідження стала розробка моделі множинної лінійної регресії. Щоб зрозуміти, звідки взялися розрахункові коефіцієнти, було сформовано часовий ряд за 10 років (2016–2025 рр.), що включає ключові показники діяльності компанії та ринкового середовища (табл. 1). Вибір зазначених факторів обґрунтований теоретичними положеннями відповідно до ресурсної концепції Барні, мережева інфраструктура (X_1) та інвестиційний ресурс (X_2) є джерелами стійких конкурентних переваг, тоді як конкурентна структура ринку (X_3) визначає зовнішній тиск на позиції підприємства. Часовий ряд охоплює 2016–2025 рр. ($n = 10$ спостережень), що забезпечує достатній ступінь свободи для надійного оцінювання параметрів моделі.

Примітка: у 2024–2025 рр. спостерігається різкий стрибок частки ринку, що корелює з агресивним розширенням мережі поштоматів та значними інвестиціями в інновації.

Таблиця 1

Вихідні дані для моделювання (2016–2025 рр.)

Рік	Y — частка ринку, %	X_1 — точки сервісу, тис. од.	X_2 — кап. інвестиції, млрд грн	X_3 — кількість конкурентів, од.	$\hat{Y}$ — розрахун. значення, %
2016	52,0	3,5	0,30	5	52,96
2017	54,0	4,5	0,40	5	53,26
2018	56,0	5,5	0,50	4	58,43
2019	58,0	7,0	0,60	4	58,86
2020	60,0	8,0	0,50	4	59,05
2021	62,0	9,0	0,70	4	59,41
2022	60,0	10,0	0,80	4	59,71
2023	64,0	27,1	1,10	4	64,10
2024	75,0	37,0	7,30	3	74,94
2025	76,0	50,0	4,00	3	76,27

Перед побудовою рівняння було проведено аналіз щільності зв'язку за допомогою матриці парної кореляції (табл. 2)

Таблиця 2

Кореляційна матриця зв'язків

Показник	Частка ринку (Y)	Мережа (X_1)	Інвестиції (X_2)	Конкуренти (X_3)
Частка ринку (Y)	1,000	0,946	0,866	-0,925

Коефіцієнт 0,946 свідчить про майже функціональну залежність ринкової позиції від розгалуженості мережі. Це підтверджує гіпотезу, що фізична доступність сервісу є головною конкурентною перевагою в логістиці. За результатами розрахунків методом найменших квадратів було отримано рівняння:

$$\hat{Y} = 76,26 + 0,25x_1 + 0,57x_2 - 4,87x_3$$

Інтерпретація моделі:

Мережевий ефект ($b_1 = 0,25$): розширення мережі на кожні 1000 нових точок сервісу автоматично додає 0,25 в.п. до частки ринку компанії.

Інвестиційний важіль ($b_2 = 0,57$): кожен мільярд гривень інвестицій у технології та інновації конвертується у 0,57 в.п. зростання ринкової ваги.

Конкурентний тиск ($b_3 = -4,87$): поява одного сильного гравця або активізація існуючого здатна скоротити частку ринку «Нової Пошти» майже на 5 в.п., що підкреслює олігопольну вразливість ринку.

На основі моделі розроблено два сценарії розвитку компанії на 2026–2027 рр.:

Оптимістичний: за умови розширення мережі до 65 тис. точок та збереження рівня інвестицій, прогнозна частка ринку досягне 81,11% у 2027 році.

Песимістичний: при активізації конкурентів (наприклад, масштабуванні мережі «Meest Пошта» або «Укрпошти»), частка може стабілізуватися на рівні 76,2%.

Для зміцнення позицій рекомендовано:

Технологічна диференціація: впровадження ШІ-алгоритмів для динамічного ціноутворення та маршрутизації, що дозволить знизити операційні витрати.

Глобалізація бренду: розвиток мережі Nova Post у 25+ країнах ЄС як шлях до диверсифікації доходів.

Висновок. Проведене дослідження дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах екстремальної мінливості зовнішнього середовища. За результатами наукового пошуку та економетричного моделювання зроблено такі узагальнюючі висновки:

Методологічна синергія як інструмент виживання. Встановлено, що в умовах воєнного стану та цифрової трансформації класичного SWOT-аналізу недостатньо для прийняття стратегічних рішень. Тільки інтеграція ресурсного підходу (VRIO) та концепції динамічних здібностей дозволяє ідентифікувати ті «точки опори» (мережева інфраструктура, цифрова платформа, бренд), які забезпечують стійкість бізнесу попри фізичні руйнування та макроекономічну нестабільність.

Математичне підтвердження стратегічних пріоритетів. Побудована регресійна модель довела, що конкурентна перевага ТОВ «Нова Пошта» має кількісно вимірювану природу. Висока статистична значущість моделі ($R^2 = 0,9731$) підтверджує, що домінування компанії на ринку (75–76%) не є випадковим, а є прямим результатом масштабування мережі сервісу та капітальних інвестицій у технології. Найважливішим висновком моделювання є виявлення критичної ролі фактора конкурентного оточення (X3): поява нового активного гравця здатна нівелювати ефект від розширення мережі, що робить стратегію «проактивного лідерства» єдиною можливою для збереження ринкових позицій.

Трансформація в технологічну екосистему. Дослідження кейсу ТОВ «Нова Пошта» станом на початок 2026 року свідчить про перехід компанії від моделі класичного логістичного оператора до формату глобальної технологічної екосистеми. Забезпечення конкурентних переваг у майбутньому періоді (2026–2030 рр.) базуватиметься на трьох векторах: прискореній міжнародній експансії (Nova Post у 25+ країнах), глибокій автоматизації на основі штучного інтелекту та розвитку фінтех-сервісів NovaPay.

Практична значущість. Запропонований методичний підхід, що поєднує якісну ідентифікацію ресурсів за VRIO-критеріями та кількісне прогнозування за допомогою регресійних рівнянь, може бути адаптований для будь-якого підприємства поштово-логістичної галузі. Це дає змогу менеджменту не просто реагувати на зміни середовища, а математично обґрунтовувати обсяги необхідних інвестицій для досягнення цільової частки ринку, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Перелік використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Донецьк : ДонНУЕТ, 2006. 208 с.

2. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Пер. з англ. К. : Наш Формат, 2020. 424 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Ястремська О. М. Стратегічне управління підприємством. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 312 с.
5. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
6. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.



УДК 658.51:338.2

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ У ЗРОСТАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Міхєєва Валерія Сергіївна, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4 курсу ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця, valeriia.mikhieieva@hneu.net

Сучасне економічне середовище характеризується підвищеною нестабільністю, і в таких умовах здатність підприємства залучати зовнішній капітал стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою стабільного функціонування.

Актуальність дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, в умовах економіки під час воєнного стану питання залучення інвестицій набуває стратегічного значення: вітчизняні підприємства конкурують за обмежений обсяг інвестицій не лише між собою, а й із зарубіжними інвесторами. По-друге, поведінка глобального ринку демонструє зростання значущості якісних критеріїв оцінки в інвестиційній діяльності – зокрема, наявність стратегій, методів управління та клімат всередині компаній. По-третє, незважаючи на використання поняття «стратегічна програма» в управлінській практиці, у наукових джерелах бракує повноцінного дослідження її ролі у зростанні інвестиційної привабливості підприємства.

У цьому контексті інвестиційна привабливість є ключовим показником майбутньої ефективності використання інвестованих коштів. Інвестиційна привабливість розглядається як показник, що характеризує виправданість вкладення ресурсів у певний проєкт. Вона допомагає оцінити якість розподілу ресурсного потенціалу та обрати оптимальний шлях розвитку підприємства шляхом порівняння різних інвестиційних сценаріїв [1].

Тему інвестиційної привабливості підприємства розглядали такі науковці, як Марущак С., Кошельок Г., Грималюк А., Царьов О., Андерс А., Тітова А. та інші. Більшість підходів демонструють спільну думку, що інвестиційна привабливість — це складна, багатокомпонентна характеристика підприємства, яка охоплює різні пов'язані показники його діяльності. У сучасності вона не зводиться лише до оцінки поточного фінансового стану, а також враховує перспективи розвитку та здатність компанії адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Загалом це поняття є багатограним, адже поєднує як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, що формуються на мікро- та макрорівнях [2].

Сьогодні існує багато досліджень щодо методів оцінки привабливості, факторів, які є більш важливими, та переліку суб'єктивних аспектів, що мають значення. Досить часто її зводять лише до фінансових розрахунків і показників, використовуючи базові підходи – доходний, витратний або ринковий [3]. Однак сама по собі вартість підприємства не дає інвестору повного розуміння того, наскільки безпечним і перспективним є бізнес у довгостроковій перспективі. Інвестиційна привабливість є ширшим поняттям, яке, окрім фінансового стану, розглядає ще кілька важливих факторів: позиції на ринку, рівень технологічного розвитку, вплив зовнішньоекономічної та геополітичної ситуації, а також

соціальні аспекти. Важливу роль відіграють стратегія та якість управління. Саме наявність чіткої стратегічної програми дозволяє поєднати всі ці елементи в єдину систему [4].

Для розуміння того, яку роль відіграють стратегічні програми у підвищенні інвестиційної привабливості, важливо зрозуміти їхню сутність. За сучасними підходами в управлінні стратегічна програма є не просто планом дій, а гнучким сценарієм системних змін підприємства [5].

Головна цінність програми полягає в її чіткій орієнтації на результат. Вона спрямована на досягнення суттєвих якісних змін у розвитку колективу або бізнесу в цілому, зокрема, на підвищення рівня конкурентоспроможності чи формування інноваційного середовища. На відміну від окремих одиночних чи невеликих груп пов'язаних проєктів, які зазвичай мають локальні короткострокові цілі (наприклад, створення продукту або запуск нової лінії), програма забезпечує комплексний підхід і ефект синергії з фокусом на довгостроковий розвиток. Тобто всі заходи узгоджуються між собою так, щоб їх спільний результат перевищував суму окремих дій [5].

На відміну від тактичних рішень, стратегічні програми охоплюють системні перетворення в усіх сферах діяльності підприємства та формують довгострокову основу для розвитку [5], що безпосередньо впливає на ключові фактори інвестиційного аналізу: прозорість та прогнозованість, рівень ризику, конкурентоспроможність та капіталізацію [4]. Саме через ці фактори стратегічні програми виконують свою роль у підвищенні інвестиційної привабливості підприємства.

Роль стратегічних програм реалізується через три взаємопов'язані функції, які разом формують цілісне сприйняття підприємства інвестором [6]. Інтегруюча функція поєднує операційні та фінансові цілі в одну систему, що забезпечує прозорість структури, де кожен крок логічно пов'язаний із майбутніми результатами. Сигнальна функція показує рівень якості управління та демонструє здатність компанії прогнозувати ризики та ефективно ними управляти, що значно зменшує невизначеність для інвестора. Трансформаційна функція орієнтована на перетворення запланованих показників у реальну ринкову вартість та підкріплення стратегічних цілей конкретними ресурсами та діями. У підсумку, ці функції роблять стратегічну програму важливим інструментом управління капіталізацією, що дозволяє інвестору сприймати потенціал зростання підприємства як більш перевірений і менш ризикований.

Реалізація функцій стратегічного програмування викликає комплексні якісні та кількісні зміни в характеристиках інвестиційної привабливості підприємства [6], що виражаються одночасно у кількох вимірах його діяльності. У фінансовій площині це проявляється через стабілізацію грошових потоків і поліпшення прогнозів рентабельності. Коли майбутні доходи стають зрозумілими та передбачуваними, це дає змогу обґрунтовано оцінювати бізнес вище, з використанням доходного методу. Одночасно в управлінській площині система прийняття рішень змінюється, замість простого реагування на поточні проблеми менеджмент починає діяти на випередження. Це суттєво підвищує довіру з боку капіталовкладників, оскільки компанія демонструє стійкість і здатність до розвитку навіть у кризових умовах. Паралельно з цим у ринковій площині органічно зростають загальна конкурентоспроможність та потенціал капіталізації, як наслідок налагодженої структури на нижчих організаційних рівнях. Стратегічна програма перетворює внутрішні сильні сторони підприємства на реальні переваги на ринку, що безпосередньо впливає на зростання вартості акцій або частки в бізнесі.

Таким чином, роль стратегічних програм у зростанні інвестиційної привабливості підприємства є комплексною та багаторівневою. Програма може виконувати роль сполучного елемента, що поєднує фінансові показники з реальними управлінськими можливостями, роблячи підприємство більш прогнозованим, безпечним та перспективним для інвестора. Перспектива подальших досліджень є розроблення кількісної методики оцінювання впливу окремих типів стратегічних програм на складові інвестиційної привабливості підприємств різних галузей.

Перелік використаних джерел:

1. Марущак С. М. Міжнародна інвестиційна привабливість українських регіонів. *Бізнесінформ*. 2023. Т. 3, № 542. С. 25–32. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-25-32>.
2. Кошельок Г. В., Грималюк А. В., Царьов О. С. Теоретичні аспекти інвестиційної привабливості підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 1(326). С. 57–68. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/326/pdf/NV_ONEU_1_2025%20\(on-line\).pdf#page=57](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/326/pdf/NV_ONEU_1_2025%20(on-line).pdf#page=57)
3. Тітова А. М., Андерс А. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. *Актуальні питання розвитку фінансової системи в умовах інформаційної економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 3 лютого 2021 року* / редкол.: Лук'яненко І. Г., Прімерова О. К. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія", Факультет економічних наук, Кафедра фінансів, Лабораторія фінансово-економічних досліджень. Київ : НаУКМА, 2021. С. 101-105. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/20723>
4. Вартість підприємства як фактор його інвестиційної привабливості / Т. В. Полозова, О. В. Мурзабулатова, В. В. Лова, М. М. Лова. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія* / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2023. С. 253-264. URL: <https://doi.org/10.30837/978-966-659-359-0>
5. Пітенько О. І. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8–9 квіт. 2021 р. : у 8 т.* Дніпро: Видавець Біла К. О., 2021. С. 92–93. URL: https://confcontact.com/eim2021/EIM_2021_tom5.pdf#page=92
6. Гетьман О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи: збірник наукових праць Харківського національного університету будівництва та архітектури Кафедра менеджменту та публічного адміністрування, 25.11.2022 р.* Харків: ХНУБА, 2022. С. 4–13. URL: https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_diialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvy.pdf#page=6



УДК 658.8:004.738.5

ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛЯ ЯК ФАКТОР ЗБІЛЬШЕННЯ ДОХОДУ ПІДПРИЄМСТВА

Міненко Володимир Сергійович, здобувач вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, vovamenenko19@gmail.com

Інтернет-торгівля в умовах сучасної цифрової трансформації економіки відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та зростання рівня цифрової грамотності населення сприяють активному переходу бізнесу в онлайн-середовище. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, що передбачає використання інтернет-торгівлі як одного з основних каналів збуту продукції та послуг. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на формування доходів підприємства та його конкурентоспроможність.

Інтернет-торгівля, або електронна комерція, є специфічною формою економічної діяльності, що передбачає здійснення торговельних операцій із використанням електронних засобів зв'язку. Вона охоплює не лише процес купівлі-продажу, а й маркетинг, обслуговування клієнтів, логістику та управління взаємовідносинами зі споживачами. Основними рисами інтернет-торгівлі є мобільність, інтерактивність, швидкість обміну інформацією та можливість обробки великих обсягів даних. Це дозволяє підприємствам значно підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити зростання доходів.

Важливою передумовою розвитку інтернет-торгівлі є зміна поведінки споживачів. Сучасний споживач віддає перевагу зручності, швидкості та доступності, що забезпечує онлайн-формат торгівлі. Зростання популярності мобільних пристроїв і соціальних мереж сприяє формуванню нових моделей споживання, де значну роль відіграють цифровий контент і рекомендації інших користувачів. У результаті підприємства змушені враховувати ці тенденції та адаптувати свої маркетингові стратегії до вимог сучасного ринку.

Одним із ключових факторів впливу інтернет-торгівлі на доходи підприємства є розширення ринків збуту. Онлайн-платформи дозволяють підприємствам виходити за межі локальних ринків і працювати на міжнародному рівні. Це створює можливості для збільшення обсягів продажів і залучення нових клієнтів. Крім того, інтернет-торгівля забезпечує можливість тестування нових продуктів і швидкого реагування на зміни попиту, що є важливим фактором у конкурентному середовищі.

Зниження витрат є ще одним важливим аспектом впливу інтернет-торгівлі на доходи підприємства. Відсутність необхідності утримувати фізичні торговельні площі, оптимізація чисельності персоналу та автоматизація бізнес-процесів дозволяють значно скоротити витрати. Це створює передумови для підвищення рентабельності діяльності підприємства та збільшення його прибутку. Крім того, використання сучасних інформаційних систем сприяє більш ефективному управлінню ресурсами.

Особливе значення має маркетингова діяльність у сфері інтернет-торгівлі. Сучасні підприємства активно використовують цифрові інструменти для просування своєї продукції та послуг. До таких інструментів належать пошукова оптимізація, контекстна реклама, таргетована реклама в соціальних мережах, контент-маркетинг та email-маркетинг. Їх використання дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній і забезпечити зростання продажів. Крім того, аналітичні інструменти дають змогу оцінювати ефективність маркетингових заходів і коригувати стратегію підприємства.

Інтернет-торгівля також сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості підприємства. Завдяки використанню сучасних CRM-систем підприємства можуть ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, аналізувати їхню поведінку та формувати персоналізовані пропозиції. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і формуванню їхньої лояльності. У результаті підприємства отримують можливість збільшити кількість повторних покупок і підвищити свій дохід.

Разом із численними перевагами інтернет-торгівля має і певні ризики та недоліки. Одним із основних викликів є високий рівень конкуренції, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої продукти та послуги. Значну загрозу становлять також кіберзлочинність і ризики втрати персональних даних. Крім того, проблеми з логістикою, затримки доставки та низька якість сервісу можуть негативно впливати на репутацію підприємства. Відсутність безпосереднього контакту з клієнтом іноді ускладнює формування довіри до бренду.

Важливим напрямом підвищення ефективності інтернет-торгівлі є впровадження інноваційних технологій. Використання штучного інтелекту, великих даних і машинного навчання дозволяє підприємствам точніше прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Автоматизація процесів обробки замовлень і використання чат-ботів сприяють підвищенню швидкості обслуговування та зменшенню витрат.

Окрему увагу слід приділити розвитку інтернет-торгівлі в Україні. В останні роки цей сектор демонструє стабільне зростання, зумовлене як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Зокрема, поширення мобільного Інтернету, розвиток електронних платіжних систем і вдосконалення логістичної інфраструктури сприяють активному розвитку електронної комерції. Українські підприємства все частіше використовують онлайн-канали для реалізації своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Водночас розвиток інтернет-торгівлі в Україні супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень довіри споживачів, недосконалість нормативно-правової бази та обмеженість інвестиційних ресурсів. Для подолання цих проблем необхідно вдосконалювати

законодавство, підвищувати рівень цифрової грамотності населення та стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури.

Таким чином, інтернет-торгівля є важливим фактором зростання доходу підприємства в умовах сучасної економіки. Вона забезпечує розширення ринків збуту, зниження витрат, підвищення ефективності маркетингової діяльності та покращення взаємодії з клієнтами. Водночас для досягнення максимального ефекту підприємствам необхідно враховувати наявні ризики та постійно адаптуватися до змін у цифровому середовищі. Ефективне використання можливостей інтернет-торгівлі дозволяє підприємствам забезпечити стійкий розвиток, підвищити конкурентоспроможність і досягти високого рівня прибутковості у довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України «Про електронну комерцію».
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – К.: Видавництво, 2018.
3. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. – Pearson, 2019.
4. Laudon K., Traver C. E-commerce: Business, Technology, Society. – Pearson, 2020.
5. Офіційні статистичні дані розвитку електронної комерції в Україні.
6. Стратегія розвитку цифрової економіки України.
7. Наукові статті з питань цифрового маркетингу та e-commerce.



УДК 321.524

ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА МІЖНАРОДНОМУ ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

Орехова Катерина Віталіївна, доктор економічних наук, доцент,
в.о. зав. кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, oriekhova@karazin.ua

Киркач Анастасія Антонівна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Каразінський банківський інститут» ХНУ імені В.Н. Каразіна,
anastasiya.kirkach.05@gmail.com

Сучасний глобальний фінансовий ринок зазнає суттєвої трансформації, зумовленої переходом від орієнтації виключно на прибутковість до концепції сталого розвитку, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських факторів (ESG). Це змінює інвестиційні пріоритети та формує нову логіку функціонування фінансових ринків, де поряд із фінансовими показниками зростає роль нефінансових критеріїв ефективності. У таких умовах фінансові інструменти дедалі більше орієнтуються на досягнення довгострокового економічного, соціального та екологічного ефекту. Центральне місце у цьому процесі посідають «зелені» облігації (Green Bonds) – боргові інструменти, кошти від яких спрямовуються на фінансування екологічних проєктів, зокрема у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності та екологічної модернізації [1]. Вони є важливим каналом перерозподілу капіталу в «зелену» економіку та забезпечують зв'язок між фінансовим сектором і екологічними трансформаціями, сприяючи зниженню кліматичних ризиків і досягненню цілей сталого розвитку.

Ринок зелених облігацій перетворився на один із ключових сегментів глобального фінансового ринку, що об'єднує держави, фінансові установи, корпорації та інституційних інвесторів. Зростання попиту на такі інструменти свідчить про зміну інвестиційної поведінки, де дохідність поєднується з оцінкою екологічного та соціального впливу, що зумовлює зростання ролі ESG-критеріїв у процесі ухвалення інвестиційних рішень.

Ключовими орієнтирами розвитку ринку є Принципи зелених облігацій (Green Bond Principles, ICMA), які базуються на цільовому використанні коштів, прозорості, ефективному

управлінні ресурсами та системній звітності [2]. Їх дотримання забезпечує довіру інвесторів, знижує інформаційну асиметрію та формує єдині стандарти функціонування ринку, що відрізняють зелені облігації від традиційних боргових інструментів.

У результаті формується нова фінансова екосистема, де поряд із кредитоспроможністю зростає значення ESG-профілю емітента та його репутаційного капіталу, що визначає підходи до фінансового управління та інвестиційних рішень (рис. 1).

Особливе місце у розвитку ринку зелених облігацій посідає Європейський Союз, який є глобальним лідером у формуванні стандартів сталого фінансування. Впровадження Європейського стандарту зелених облігацій (European Green Bond Standard, EuGB) фактично стало «золотим стандартом» для світового фінансового ринку, забезпечивши високий рівень прозорості, уніфікацію вимог до розкриття інформації та суворий контроль за запобіганням «грінвошингу» (greenwashing) – практиці, коли інвестиційні проекти позиціонуються як екологічні без реального відповідного впливу [3]. Це сприяє підвищенню довіри інвесторів, зниженню інформаційної асиметрії та формуванню ефективного механізму перерозподілу капіталу на користь сталого інвестування. Для України, яка перебуває на шляху до європейської інтеграції та одночасно стикається з викликами післявоєнного відновлення, розвиток ринку зелених облігацій набуває стратегічного значення. Концепція «Build Back Better» (побудувати краще, ніж було) передбачає не лише відновлення інфраструктури, а й її якісну трансформацію на засадах енергоефективності, декарбонізації та екологічної стійкості. У цьому контексті зелені облігації виступають одним із ключових фінансових інструментів, здатних забезпечити мобілізацію значних інвестиційних ресурсів для розвитку відновлюваної енергетики, екологічно чистого транспорту, модернізації промисловості та будівництва енергоефективного житла.

Важливу роль у становленні цього ринку може відігравати міжнародне партнерство, зокрема співпраця з країнами ЄС, такими як Данія, які мають значний досвід у сфері вітрової енергетики, «зелених» технологій та сталого міського планування. Така взаємодія сприяє не лише трансферу технологій і знань, але й відкриває доступ до міжнародних фінансових ресурсів, формуючи передумови для інтеграції України у глобальні «зелені» фінансові ринки.



Рис. 1. Основні елементи рамоквих правил «зелених облігацій»

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових досліджень [1; 3; 5]

Аналіз структури емітентів свідчить про сегментацію ринку зелених облігацій на суверенні (sovereign), муніципальні та корпоративні інструменти. Суверенні зелені облігації дозволяють державам фінансувати масштабні національні програми переходу до низьковуглецевої економіки, одночасно сигналізуючи інвесторам про стратегічну орієнтацію на

сталий розвиток. Муніципальні облігації сприяють реалізації локальних інфраструктурних проєктів, тоді як корпоративний сектор використовує зелені облігації для модернізації виробничих процесів, підвищення енергоефективності та зниження екологічних ризиків. Це, своєю чергою, дозволяє мінімізувати довгострокові витрати, пов'язані з впровадженням екологічного регулювання, зокрема механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ) у ЄС [4]. У 2026 році спостерігається стійка тенденція до зниження вартості запозичень через випуск зелених облігацій порівняно з традиційними інструментами. Дохідність таких облігацій часто є нижчою, що відображає явище «greenium» (зелена премія), сутність якого полягає у готовності інвесторів погоджуватися на нижчу прибутковість в обмін на екологічну та соціальну значущість інвестицій. Це пояснюється зростанням попиту з боку ESG-орієнтованих фондів, які діють у межах нормативних обмежень щодо інвестування в «вуглецево-інтенсивні» активи, а також загальним прагненням ринку до зниження кліматичних ризиків.

Узагальнення ключових відмінностей між зеленими та традиційними облігаціями наведено в табл. 1. Таким чином, встановлено, що ринок зелених облігацій є одним із інструментів трансформації глобального фінансового ринку в напрямі сталого розвитку, забезпечуючи ефективний перерозподіл капіталу на користь екологічно орієнтованих проєктів. Його розвиток супроводжується зростанням ролі ESG-факторів, підвищенням вимог до прозорості та формуванням нових підходів до оцінювання інвестиційної привабливості. Впровадження міжнародних стандартів, зокрема Green Bond Principles та European Green Bond Standard, сприяє підвищенню довіри інвесторів, мінімізації ризиків «грінвошингу» та формуванню ефективної інституційної основи для функціонування ринку зелених облігацій. Для України розвиток цього інструменту має стратегічне значення в контексті післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, оскільки він дає змогу залучати довгострокові інвестиційні ресурси для фінансування енергоефективних, інфраструктурних та екологічних проєктів. Перевагами зелених облігацій є нижча вартість залучення капіталу (ефект «greenium»), високий рівень попиту з боку ESG-орієнтованих інвесторів та можливість фінансування капіталомістких проєктів, що підтверджується результатами порівняльного аналізу.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ринку зелених та традиційних облігацій

Показник порівняння	Традиційні облігації (Vanilla Bonds)	Зелені облігації (Green Bonds)	Вплив на стратегію емітента
Середня відсоткова ставка (Yield)	4,5-5,2%	4,1-4,6%	«Greenium» – зниження вартості залучення капіталу
Цільове використання коштів	Загальні корпоративні цілі	Виключно ESG-проєкти	Необхідність дотримання ESG-критеріїв та запобігання грінвошингу
Термін обігу (Maturity)	Середньострокові (3-7 років)	Довгострокові (10–30 років)	Фінансування довгострокових екологічних проєктів
Рівень попиту (Over-subscription)	1,5-2 рази	3-5 разів	Підвищений інтерес з боку ESG-інвесторів
Звітність (Reporting)	Фінансова (річна)	Фінансова + нефінансова (impact reporting)	Необхідність зовнішньої верифікації та підвищення прозорості

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових досліджень [1; 4; 5]

Подальший розвиток ринку зелених облігацій потребує розширення нормативно-правової бази, удосконалення механізмів верифікації екологічного впливу та активізації міжнародного співробітництва, що сприятиме інтеграції України у глобальні фінансові ринки та забезпеченню сталого економічного розвитку.

Перспективами подальших досліджень є розроблення ефективних механізмів адаптації інструментів зеленого фінансування до умов національної економіки та оцінювання їх впливу на фінансову безпеку держави.

Перелік використаних джерел:

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 19.06.2020

№ 738-IX (зі змінами станом на 2026 р.). *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

2. Зелені облігації як інструмент фінансування проектів екологічної модернізації : метод. посібник / за ред. В. О. Ковалю. Київ : Фінанси та право, 2025. 142 с.

3. ICMA. Green Bond Principles (GBP) 2024: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. Zurich : International Capital Market Association, 2024. 28 p.

4. European Commission. EU Green Bond Standard (EuGB): Regulation and Guidelines for 2025–2030. Brussels : European Union, 2025. 94 p.

5. Climate Bonds Initiative. Global Green Bond Market Summary 2025. London : CBI, 2026. URL: <https://www.climatebonds.net/>



УДК 336.76:658.15:[658.1:351.86]

ПРЕВЕНТИВНІ ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Островська Ольга Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ostrovskia@kneu.edu.ua

У сучасних умовах невизначеності превентивні заходи попередження банкрутства підприємств розглядаються як невід’ємна складова антикризового фінансового управління. Причиною невизначеності в Україні є широкомасштабне вторгнення РФ та необхідність ведення активних бойових дій. Наслідком реалізації військових операцій можуть стати знищення та/або пошкодження активів, перебої в енергопостачанні, мобілізація/дефіцит персоналу, інфляційний тиск, валютні коливання, обмежений доступ до кредитних ресурсів, ін. Воєнні ризики ускладнюють забезпечення/підтримання платоспроможності й підвищують ймовірність фінансового дистресу навіть для економічно стабільних підприємств. Тому дослідження превентивних заходів антикризового управління фінансами, які можуть застосовуватись менеджментом компаній у сучасних умовах невизначеності, є досить актуальним.

Класифікація антикризового менеджменту за У. Кристеком [1] є такою: антиципативний - впроваджується за наявності потенційних загроз виникнення кризи та спрямований на їх ранню ідентифікацію й нейтралізацію; превентивний - реалізується на етапі латентної кризи, коли негативні тенденції вже проявляються, проте ще не набули критичного характеру; реактивний - використовується у ситуації вже наявної фінансової кризи й передбачає застосування санаційних заходів на підприємстві. Зауважимо, що антиципативний і превентивний напрями антикризового управління мають ризик-орієнтований характер і спрямовані на запобігання розвитку кризових явищ, реактивний менеджмент зосереджується на фінансовому оздоровленні компанії. Концепція Кристека комплексно відображає авторське розуміння сутності антикризового фінансового менеджменту як поєднання превентивних і оздоровчих управлінських заходів.

Ефективна система превентивних заходів має базуватися на ранньому виявленні негативних тенденцій, що дозволяє компаніям мінімізувати фінансові втрати, зберегти ділову репутацію, робочі місця та інвестиційну привабливість. Важливим аспектом вважаємо зміщення фокусу з формального прогнозування банкрутства на управління фінансовою стійкістю в динаміці. Попередження неплатоспроможності передбачає систематичний моніторинг ліквідності, структури капіталу, грошових потоків, боргового навантаження, операційної ефективності підприємства. В умовах невизначеності особливого значення набувають показники спроможності компанії генерувати стабільний операційний грошовий потік, швидко адаптувати витратну структуру, забезпечувати фінансову стійкість. Саме ці параметри є пріоритетними для впровадження адекватних фінансових превентивних управлінських рішень. Особливе значення в системі превентивних заходів відіграє формування внутрішніх систем

раннього попередження кризи, що базуються на ідентифікації ключових індикаторів фінансового дистресу: зростання простроченої кредиторської заборгованості, негативна динаміка операційного грошового потоку, ін. Сукупне використання превентивних заходів створює передумови для відновлення фінансової стійкості та збереження безперервності діяльності компанії.

Важливими є також реактивні антикризові дії, зокрема, реструктуризація та санація, які упроваджуються вже після виникнення фінансової неспроможності на підприємстві. Реструктуризація - це комплекс організаційно-економічних, правових, технічних і управлінських заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності та організаційно-правового статусу з метою фінансового оздоровлення, підвищення ефективності виробництва та відновлення конкурентоспроможності [2]. Банкрутство у цьому контексті розглядається як одна з форм реалізації реструктуризації, спрямованої на відновлення фінансової спроможності компанії. Через процедуру банкрутства створюються правові умови для здійснення санації, реструктуризації боргів, залучення інвесторів, зміни власника боржника. Тому процедуру банкрутства можна трактувати як інструмент вирішення фінансово-економічних проблем компанії у межах чинного законодавства.

Санація є однією з найбільш ефективних форм фінансового оздоровлення боржника у процедурі банкрутства, системою заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності боржника та запобігання його ліквідації. Метою санації є збереження господарського потенціалу підприємства, робочих місць та забезпечення задоволення вимог кредиторів у більшому обсязі, ніж у разі ліквідації. Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника, які можуть бути передбачені планом санації, є: реструктуризація підприємства; перепрофілювання виробництва; закриття нерентабельних виробництв; відстрочення, розстрочення або прощення боргу чи його частини; виконання зобов'язань боржника третіми особами; задоволення вимог кредиторів іншими способами, що не суперечать вимогам Кодексу України з процедур банкрутства; ліквідація дебіторської заборгованості; реструктуризація активів боржника відповідно до вимог законодавства; продаж частини майна боржника; виконання зобов'язань боржника його власником із покладенням відповідальності за невиконання взятих зобов'язань; відчуження майна та погашення вимог кредиторів шляхом заміщення активів; звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні у процесі реалізації плану санації; одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які підлягають звільненню відповідно до плану санації, з відшкодуванням таких витрат у позачерговому порядку за рахунок продажу майна боржника; одержання позик та кредитів, придбання товарів у кредит; інші заходи, спрямовані на відновлення платоспроможності боржника. Отже, реструктуризацію та санацію в межах процедури банкрутства вважаємо взаємопов'язаними інструментами антикризового управління, спрямованими на фінансове оздоровлення боржника. Їх ефективне застосування дозволяє уникнути ліквідації, створити передумови для адаптації боржника до економічних умов невизначеності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Комплекс превентивних заходів антикризового фінансового управління в умовах невизначеності дослідником [3] систематизовано так:

- систематичний і безперервний моніторинг тенденцій розвитку підприємства, а також умов його функціонування у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Особливого значення набуває аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів-провокаторів кризи, зокрема фінансових дисбалансів, управлінських помилок, ринкових коливань та макроекономічної нестабільності, ігнорування яких може призвести до викривлення результатів прогнозування банкрутства;

- порівняльний оперативно-технічний аналіз і внутрішній аудит результатів діяльності компанії за останні роки, спрямований на своєчасне виявлення ознак неплатоспроможності та визначення резервів підвищення ефективності діяльності й можливостей відновлення платоспроможності шляхом санації. Ефективним доповненням автори [4] вважають проведення фінансового й операційного Дью ділідженс, що сприяє виявленню прихованих ризиків і

зобов'язань та підвищує інвестиційну привабливість компанії у разі залучення інвесторів, фінансової допомоги або грантового фінансування;

- комплексний багатофакторний дискримінантний аналіз на основі вітчизняних моделей у динаміці за кілька років. З метою підвищення достовірності результатів доцільним є використання декількох методик з подальшим порівняльним аналізом отриманих оцінок;

- рейтингове оцінювання компанії за допомогою скорингових моделей і багатофакторного аналізу, що дає змогу визначити його позиції у галузі, рівень фінансової надійності та інвестиційної привабливості, а також сформулювати обґрунтовану стратегію подальшого розвитку. У цьому контексті вважаємо за необхідне звернути увагу на розробку проф. О. О. Терещенка - Рейтингової (скорингової) моделі фінансової діагностики (оцінки ймовірності дистресу) підприємств [5]. Це є адаптований до українських реалій багатофакторний підхід, що поєднує систему фінансових коефіцієнтів для визначення рівня ймовірності банкрутства з урахуванням секторальних особливостей економіки. Саме використання актуальної моделі О. О. Терещенка (2025) [5] вважається нами найбільш ефективним при розробці адекватних ситуації превентивних заходів антикризового управління фінансами за результатами фінансової діагностики.

Автор дослідження наполягає на думці, що превентивні дії в антикризовому управлінні фінансами (фінансова діагностика з використанням актуальних моделей, формування резервів ліквідності, диверсифікація джерел фінансування, сценарне планування, перегляд інвестиційних програм з урахуванням ризиків, посилення контролю за виконанням бюджетів) мають бути інтегровані у повсякденну систему фінансового менеджменту компанії з моменту її створення. Впровадження сукупності превентивних заходів створює фінансовий буфер безпеки та забезпечує адаптивність компанії до сучасних умов невизначеності, зменшуючи ймовірність перетворення латентної кризи на фазу відкритого фінансового дистресу.

Отже, в сучасних умовах невизначеності превентивні заходи антикризового управління фінансами мають комплексний характер і ґрунтуються на системі раннього виявлення фінансового дистресу, постійному моніторингу ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості компаній. Системне застосування таких заходів сприяє зниженню ризику втрати платоспроможності, збереженню безперервності діяльності підприємств, та підвищенню їх адаптивності до умов економічної нестабільності.

Перелік використаних джерел:

1. Kristek U. Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden. 1981. 115 p.
2. Кодекс України з процедур банкрутства. № 2597-VIII. Редакція від 26.12.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19/ed20251226#Text>
3. Троц, І. В. (2016) Превентивні заходи подолання банкрутства підприємств. *Economics, management, law: problems of establishing and transformation: collection of scientific articles*. Al-Ghurair Printing & Publishing LLC С. 263–266. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/trots_0042.pdf
4. Веремієць, М. Д., Павленко, А. А., Нагорний, Є. О. (2025). Дью ділідженс – захист інвестора та гарант ефективних інвестицій. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами*. Зб. м.-лів IX Всеукр. Наук.-практ. інтернет-конф. студ., аспірантів та молодих вчених. КНЕУ. URL: <https://drive.google.com/file/d/1zCY5-Zjau6DUT2M4pnOug89nBkpzJUhh/view>
5. Терещенко, О. О. (2025). Емпіричні моделі прогнозування фінансового дистресу підприємств. *Фінанси України*, (9), 71–87. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.09.071>



ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ФОНДІВ У ДЕРЖАВНІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Панаєтов Григорій Костянтинович, директор Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва, info.hrfpp@gmail.com

Салун Марина Миколаївна, д.е.н., професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Maryna.Salun@hneu.net

Сучасна архітектура підтримки підприємництва в Україні зазнає докорінних трансформацій під впливом двох ключових чинників: необхідності забезпечення економічної стійкості в умовах повномасштабної агресії та прискореної інтеграції до єдиного ринку Європейського Союзу. У прифронтовому регіоні, яким є Харківщина, стійкість малого та середнього підприємництва (МСП) виступає фундаментом для збереження соціальної стабільності та забезпечення життєздатності територіальних громад. У цьому контексті діяльність мезоекономічних інституцій, таких як Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва (ХРФПП), перетворилася на стратегічний механізм адаптації бізнесу до екстремальних умов.

Місце Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва (ХРФПП) у державній інфраструктурі визначається його унікальним статусом інституційного хабу та ключового операційного центру на мезоекономічному рівні. В умовах децентралізації та воєнного стану Фонд перестав бути просто виконавчим органом, трансформувавшись у багаторівневий інтегратор, що забезпечує вертикальну та горизонтальну синергію між державними стратегіями та запитам приватного сектору. Як зазначають експерти [2], станом на 2025 р. пріоритети державної підтримки змістилися у бік стимулювання переробної промисловості, цифровізації послуг та створення умов для інклюзивного відновлення бізнес-активності.

Вертикаль державного управління та стратегічного планування. Функціонування ХРФПП не є ізольованим процесом; воно жорстко інтегроване в загальнонаціональну систему підтримки МСП. Стратегічний вектор діяльності Фонду задається Міністерством економіки України, яке формує нормативно-правову базу, визначає пріоритетні галузі для кредитування та грантової підтримки (зокрема, через програми «єРобота»). Зокрема, за підсумками 2025 р. критичного значення набули інструменти фіскального стимулювання та розширення доступу до дешевого капіталу в межах адаптованих під воєнний час програм [2]. ХРФПП у цій структурі виступає регіональним провідником цих ініціатив, адаптуючи їх до специфіки прифронтового регіону [5, 7]. Окремим вектором є співпраця з національним офісом «Дія.Бізнес» [6]. Фонд забезпечує операційне управління регіональним центром підтримки підприємців, що дозволяє конвертувати загальнодержавні цифрові сервіси у фізично доступні консультаційні та освітні послуги для бізнесу Харківщини.

На регіональному рівні ХРФПП є ключовим інструментом реалізації політики Харківської обласної ради та обласної державної (військової) адміністрації у сфері підтримки та розвитку підприємницьких ініціатив. Фінансово-господарська модель Фонду базується на бюджетному фінансуванні в межах Комплексної програми розвитку малого та середнього підприємництва. Це забезпечує пряму підзвітність Фонду місцевій громаді та дозволяє оперативно реагувати на кризові явища – від руйнування бізнес-об'єктів до потреби в терміновій релокації. Завдяки такому подвійному підпорядкуванню (методологічному – центру, та ресурсному – регіону) забезпечується баланс між загальнодержавними стандартами та локальною гнучкістю.

ХРФПП виконує функцію інституційного адаптера міжнародних ресурсів у «горизонтальній» інфраструктурі підтримки підприємницьких ініціатив. Після завершення

активних програм USAID, ХРФПП взяв на себе функцію регіонального партнера для європейських урядових (GIZ, Expertise France тощо) та приватних фондів. ХРФПП виконує роль фільтра та адаптера: він трансформує вимоги європейських донорів у зрозумілі для українського підприємця процедури та, навпаки, здійснює верифікацію надійності місцевих суб'єктів господарювання для закордонних інвесторів.

Таким чином, ХРФПП формує інституційний каркас, який утримує бізнес-середовище Харківщини від деградації. Він виступає одночасно і як державний агент (реалізація законів та програм), і як сервісний хаб (консультації та навчання), і як фінансовий донор (мікрокредитування). Така багатовекторність дозволяє Фонду ефективно виконувати роль стабілізатора економіки в умовах надвисоких ризиків, інтегруючи регіональний бізнес у єдиний державний та європейський економічний простір.

Критично важливим етапом еволюції інституції стала глибинна трансформація векторів міжнародної співпраці. Констатуючи факт завершення активних фаз грантової підтримки з боку USAID у Харківському регіоні, ХРФПП здійснив стратегічний розворот у бік інтеграції з європейським фінансовим та консалтинговим простором. Сучасна взаємодія з державними агенціями розвитку країн-членів ЄС (зокрема Німеччини, Польщі, Литви) та приватними європейськими фондами підтримки підприємництва виходить за межі простої реципієнтської допомоги. Йдеться про системний трансфер європейських управлінських технологій, впровадження інструментів комплаєнсу та адаптацію фундаментальних принципів «Small Business Act for Europe» до специфічних реалій воєнної економіки України [1].

Для системного розуміння стратегічної ролі Фонду як мультифункціональної платформи в інфраструктурі підтримки МСП, необхідно провести детальну декомпозицію його ключових операційних функцій, що забезпечують синергію між державним регулюванням та ринковими потребами:

інституційний провідник та посередник (Bridge-function). В умовах екстремальних воєнних ризиків пряма взаємодія між МСП та європейськими донорами часто блокується через високі трансакційні витрати та інформаційну асиметрію. ХРФПП виконує роль «кваліфікованого моста» (institutional bridge), здійснюючи професійну деризикацію проєктів. Фонд не лише ідентифікує актуальні грантові можливості від приватних фондів ЄС, а й забезпечує комплексний методологічний супровід: від верифікації бізнес-ідеї та написання заявки до пост-проєктного аудиту та звітності;

регіональний оператор екосистеми «Дія.Бізнес». Виконуючи функцію фізичного та цифрового представництва національного бренду підтримки бізнесу, Фонд забезпечує безперебійний доступ підприємців до державних сервісів. Це гарантує «інформаційну безбар'єрність», де кожен суб'єкт господарювання, незалежно від масштабу, може отримати верифіковані консультації щодо податкового планування, участі у державних програмах «єРобота» та алгоритмів експортної діяльності. Згідно з моніторингом 2025 р., цифрова доступність послуг стала визначальним фактором збереження бізнес-активності в деокупованих та прифронтових районах [2, 6];

освітньо-інкубаційний Knowledge-хаб. Через розвиток проєктів на кшталт «Школа малого бізнесу», Фонд реалізує функцію нарощування інтелектуального капіталу регіону. Навчальні модулі переорієнтовані на вимоги кризового часу: енергонезалежність виробництва, цифрова трансформація процесів та адаптація якості продукції до технічних регламентів ЄС. Це створює необхідний когнітивний базис для подальшого відновлення промислового потенціалу Харківщини;

адаптер фінансових ресурсів та підтримки ліквідності. В умовах стагнації комерційного банківського кредитування в прифронтових зонах, ХРФПП залишається критичним каналом розподілу пільгового капіталу. Програми мікрокредитування та надання фінансових гарантій адаптовані до потреб швидкого відновлення: закупівлі когенераційних установок, відновлення пошкоджених потужностей та покриття касових розривів, що є життєво важливим для збереження робочих місць [3]. Досвід 2025 р. підтвердив, що поєднання мікрокредитування з державними гарантіями є найбільш ефективним інструментом підтримки ліквідності МСП у зонах високого ризику [2];

комунікаційна платформа B2G та B2B взаємодії. Використовуючи розгалужену мережу цифрових каналів [5, 7], Фонд формує стійку горизонтальну спільноту взаємодії. Це дозволяє підприємцям самоорганізовуватися для вирішення логістичних колапсів, спільного пошуку постачальників або релокації, а також забезпечує прямий канал комунікації з регіональними органами влади для оперативного вирішення регуляторних проблем;

аналітично-моніторинговий та експертний центр. Фонд акумулює масиви даних про реальний стан бізнес-клімату, виконуючи роль «сенсора» для державних інституцій. Аналітичні звіти ХРФПП стають науковим та емпіричним підґрунтям для Харківської обласної ради при коригуванні регіональних програм розвитку, забезпечуючи перехід від інтуїтивного до data-driven управління економікою області;

стратегічний агент з релокації та реінтеграції. Особлива місія Фонду полягає у збереженні економічного каркасу регіону. Надаючи консультації щодо переміщення бізнесу, ХРФПП водночас формує інституційні стимули для його повернення на деокуповані території та до Харкова, що розглядається як ключова передумова майбутньої глобальної відбудови.

Досвід ХРФПП демонструє, що в умовах воєнного стану інституційна підтримка має бути комплексною, адаптивною та глибоко інтегрованою у міжнародний фінансовий простір. Мультифункціональна модель Фонду дозволяє не лише забезпечувати фізичне виживання бізнесу сьогодні, а й готувати підґрунтя для його інтеграції в єдиний європейський економічний простір завтра.

Перелік використаних джерел:

1. European Commission. (2008). Small Business Act for Europe. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52008DC0394>
2. Національний інститут стратегічних досліджень. (2025). Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час: 2025 рік – підсумки. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyj-chas-2025-rik-pidsumky>
3. Закон України про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні, № 4618-VI (2012). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
4. Кабінет Міністрів України. (2024). Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>
5. Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва. Офіційний сайт. URL: <https://khrf.pp.ua/>
6. Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва. Дія.Бізнес у Харкові. URL: https://business.diaa.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/harkivskiy_regionalniy_fon_pidtrimki_pidpriemnictva
7. Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/groups/248067341932731/>



УДК 004:658

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Пензєва Ксенія Олександрівна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня ННІ Економіки і права, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kseniia.penzieva@hneu.net

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки інформаційні технології (ІТ) є одним із ключових чинників підвищення ефективності підприємницької діяльності. Використання цифрових рішень сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці,

оптимізації управлінських рішень та розширенню ринків збуту, зокрема, за допомогою електронної комерції. Водночас впровадження ІТ у бізнес-середовище України супроводжується низкою проблем, а саме: недостатнім рівнем цифрового розвитку підприємств, обмеженими фінансовими ресурсами малого та середнього бізнесу для впровадження сучасних ІТ-рішень, дефіцитом кваліфікованих кадрів, високим рівнем кіберзагроз та недостатнім рівнем захисту персональної інформації споживачів. Також спостерігається певний дисбаланс цифровізації підприємств у різних регіонах країни, що також ускладнює процес цифрової трансформації бізнесу. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження сучасних інформаційних технологій, що використовуються у підприємницькій діяльності, а також визначення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок їх впровадження. [1-4]

Основні напрямки вдосконалення діяльності суб'єктів підприємництва на основі інформаційних технологій охоплюють автоматизацію документообігу, створення телекомунікаційних мереж, розвиток інформаційних систем, баз даних і знань у фінансово-економічній сфері, менеджменті та маркетингу, а також в забезпеченні підтримки процесу прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та посиленню конкурентоспроможності. [2]

В цілому, сучасні інформаційні технології охоплюють широкий спектр цифрових інструментів і рішень, що активно впроваджуються у підприємницьку діяльність з метою підвищення її ефективності та забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності. Аналіз наукової літератури [1-5] надав можливість узагальнити основні види сучасних інформаційних технологій у підприємницькій діяльності, представлені в табл. 1.

Отже, одним із ключових напрямів є використання хмарних технологій, які забезпечують зберігання великих обсягів даних, надають доступ до програмного забезпечення через мережу Інтернет і створюють умови для спільної роботи працівників у режимі реального часу. Завдяки цьому підприємства можуть оптимізувати витрати на утримання власної ІТ-інфраструктури та підвищити гнучкість управління ресурсами.

Важливу роль відіграє електронна комерція, яка забезпечує можливість реалізації товарів і послуг через цифрові канали збуту. Використання онлайн-платформ сприяє розширенню ринків, збільшенню клієнтської бази та зростанню доходів підприємств. Паралельно з цим активно впроваджуються системи автоматизації управління, зокрема ERP та CRM-рішення, які інтегрують фінансові, виробничі та маркетингові процеси в єдину інформаційну систему. Це забезпечує прозорість діяльності підприємства та підвищує якість управлінських рішень.

Окреме місце посідає аналітика великих даних, що дозволяє аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит і формувати стратегічні напрями розвитку підприємства на основі фактичних показників.

Загалом застосування сучасних інформаційних технологій сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню операційних витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів. Разом із тим, процес цифрової трансформації супроводжується певними ризиками, пов'язаними з кіберзагрозами, необхідністю додаткових інвестицій та потребою у кваліфікованих кадрах.

Цифровізація підприємницької діяльності також сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів і покращенню контролю за використанням ресурсів. Завдяки інтегрованим інформаційним системам керівництво підприємства отримує доступ до аналітичних даних у режимі реального часу, що забезпечує можливість ухвалення стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, використання цифрових каналів комунікації розширює можливості взаємодії з клієнтами та партнерами, формує позитивний імідж компанії та підвищує рівень довіри до бренду. [5, 6].

Практика використання інформаційних технологій демонструє їх значний вплив на ефективність функціонування сучасних підприємств. Зокрема, компанія Amazon активно застосовує технології Big Data та штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів і персоналізації рекомендацій, що сприяє підвищенню рівня продажів та покращенню клієнтського досвіду [7]. В Україні прикладом успішного використання інформаційних

технологій є компанія Rozetka, яка застосовує інструменти електронної комерції та аналітики даних для оптимізації логістичних процесів і управління продажами [8]. Також підприємства виробничого сектору активно впроваджують ERP-системи, що дозволяє їм інтегрувати ключові бізнес-процеси та знижувати операційні витрати в середньому на 20–30 %. Зокрема, за даними міжнародних досліджень, у 2024–2025 роках понад 70 % підприємств у світі активно використовують хмарні технології, що забезпечує підвищення гнучкості управління, доступності даних та зниження витрат на утримання ІТ-інфраструктури [9-10].

Таблиця 1

Основні види інформаційних технологій у підприємницькій діяльності
(складено за даними [1-5])

Вид ІТ	Характеристика застосування	Приклад використання
Хмарні технології	Зберігання даних та використання програмного забезпечення через Інтернет	Google Cloud, Microsoft Azure
ERP-системи	Інтеграція фінансових, виробничих та логістичних процесів	SAP, Oracle ERP
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами	Salesforce, HubSpot
Електронна комерція	Продаж товарів і послуг через онлайн-платформи	Shopify, Amazon, Rozetka
Big Data	Аналіз великих масивів даних для прогнозування попиту	аналітика клієнтських даних
Штучний інтелект	Автоматизація рутинних операцій та прогнозування	чат-боти, персоналізація реклами
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг обладнання та виробничих процесів	smart-сенсори на виробництві
Цифровий маркетинг	Просування товарів через цифрові канали	SEO, таргетована реклама

Отже, з метою підвищення ефективності підприємницької діяльності доцільно реалізувати комплекс заходів із впровадження сучасних інформаційних технологій. Зокрема, важливим є впровадження систем автоматизації бізнес-процесів, таких як ERP та CRM, які забезпечують інтеграцію управління фінансами, виробничими процесами та взаємодією з клієнтами. Значну роль відіграє використання хмарних технологій, що дозволяє зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру та забезпечити доступ до інформації незалежно від місця перебування користувачів.

Також ефективність управління бізнесом може бути підвищена завдяки використанню систем аналітики даних, які дають змогу аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати попит і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Важливим напрямом розвитку є також розширення електронної комерції шляхом створення онлайн-платформ для реалізації товарів і послуг. Не менш важливим фактором успішної цифрової трансформації є підвищення цифрових компетенцій персоналу шляхом навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також посилення кібербезпеки, що передбачає використання сучасних систем захисту даних і резервного копіювання інформації. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню операційних витрат і зростанню конкурентоспроможності підприємств.

Зростання обсягів електронних даних підвищує вимоги до інформаційної безпеки та захисту конфіденційної інформації. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу може знижувати ефективність впровадження інноваційних рішень і потребує системної підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Отже, використання сучасних інформаційних технологій є важливим чинником підвищення ефективності підприємницької діяльності. Цифровізація бізнес-процесів сприяє автоматизації управління, зростанню продуктивності праці та розширенню ринків збуту, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Для успішної реалізації цифрової трансформації підприємствам доцільно впроваджувати сучасні системи автоматизації управління, активно використовувати хмарні технології та інструменти аналітики даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Важливим напрямом розвитку також є розширення електронної комерції та підвищення рівня цифрових

компетентностей працівників. Комплексне застосування цих підходів дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів і зміцнити конкурентні позиції підприємств в умовах цифрової економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Грибовська Ю. М., Кононенко Ж. А. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>
2. Шаповалова І. О., Завгородній А. В., Маркова Т. Д., Трішин Ф. А. Інформаційні технології як фактор удосконалення функціонування підприємств. Проблеми економіки. 2022. № 1 (51). С. 93-98. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-1_0-pages-93_98.pdf
3. Шматковська Т. С., Коробчук Т. С. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. Економічний форум. 2023. № 1(3). С. 156–161.
4. Бутенко Д. С., Щелкунов С. В. Застосування сучасних інформаційних технологій у підприємстві в межах концепції сталого розвитку. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2025 р. : тези допов. Харків, 2025. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36179>
5. Tapscott D. The Digital Economy. New York : McGraw-Hill, 2014. 368 p.
6. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems. 16th ed. Harlow : Pearson, 2020. 669 p.
7. Amazon. Штучний інтелект в Amazon: офіційний сайт компанії. URL: <https://www.aboutamazon.com/what-we-do/artificial-intelligence-ai>
8. Bobyliev I. Планування, інновації та виживання: досвід українського ритейлу в умовах кризи. URL: <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/znwsb/article/download/2059/1844>
9. NetSuite. Статистика ERP-систем та тенденції розвитку ринку. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-statistics.shtml>
10. (Eurostat. Cloud computing statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained>



УДК 338.124.4

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Погребняк Дар'я Ігорівна, студентка 4 курсу бакалаврату Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького pohrebniak.daria422@vu.cdu.edu.ua

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та зростання впливу глобальних викликів проблема формування ефективної антикризової політики підприємства набуває особливої актуальності. Динамічність зовнішнього середовища, зокрема коливання ринкової кон'юнктури, трансформації інституційного середовища та вплив військово-політичних чинників, суттєво ускладнює процес функціонування суб'єктів господарювання.

Кризові явища можуть виникати як під впливом зовнішніх факторів (економічні спади, зміни законодавства, макроекономічна нестабільність), так і внутрішніх (неефективність управлінських рішень, недосконалість фінансового планування, низький рівень адаптивності підприємства до змін) [1]. У таких умовах зростає значення своєчасного виявлення кризових тенденцій і впровадження превентивних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Антикризова політика підприємства являє собою цілісну систему взаємопов'язаних заходів і управлінських рішень, спрямованих на попередження, своєчасне виявлення та ефективне подолання кризових явищ, а також на мінімізацію їхніх негативних наслідків для

діяльності підприємства [2]. Вона охоплює як стратегічний рівень управління, що передбачає довгострокове планування розвитку, так і оперативний, орієнтований на швидке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація антикризової політики сприяє забезпеченню стабільного функціонування підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та збереженню конкурентних позицій на ринку.

Одним із ключових етапів формування антикризової політики є своєчасна та комплексна діагностика фінансового стану підприємства. Вона передбачає системний аналіз основних фінансово-економічних показників, зокрема ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити потенційні загрози його розвитку. Раннє виявлення кризових тенденцій створює можливість для оперативного прийняття управлінських рішень, що, у свою чергу, сприяє запобіганню поглибленню кризи та зниженню витрат на її подолання.

Важливим напрямом формування антикризової політики підприємства є створення ефективної системи управління ризиками. Така система передбачає комплексну ідентифікацію потенційних загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та можливих наслідків для діяльності підприємства, а також розробку адекватних механізмів реагування [3]. У цьому контексті особливого значення набуває диверсифікація діяльності, яка дозволяє знизити рівень залежності від окремих джерел доходу та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Не менш вагомим елементом антикризової політики є оптимізація витрат і підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Це передбачає удосконалення виробничих і управлінських процесів, скорочення непродуктивних витрат, впровадження інноваційних технологій та автоматизацію бізнес-процесів. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його фінансової стабільності.

Особливої уваги потребує управління персоналом у кризових умовах, оскільки саме людський капітал є одним із ключових ресурсів підприємства. Ефективна внутрішня комунікація, належний рівень мотивації працівників та збереження висококваліфікованих кадрів є важливими передумовами стабільного функціонування організації [4]. Водночас доцільним є формування гнучкої організаційної структури, здатної оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати швидке ухвалення управлінських рішень.

В умовах цифровізації економіки важливим напрямом розвитку антикризового управління є активне використання цифрових технологій. Сучасні інформаційні системи та аналітичні інструменти забезпечують оперативне збирання й обробку даних, що дає змогу своєчасно виявляти ризики, прогнозувати можливі кризові ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання цифрових рішень також підвищує прозорість управлінських процесів і ефективність внутрішнього контролю на підприємстві.

Формування ефективної антикризової політики підприємства передбачає комплексний підхід, що охоплює фінансовий аналіз, систему управління ризиками, оптимізацію ресурсів, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних технологій [5]. Лише системна взаємодія зазначених елементів забезпечує підвищення стійкості підприємства, його адаптивності до змін зовнішнього середовища та довгострокову конкурентоспроможність.

Чинником ефективності антикризової політики підприємства є належний рівень стратегічного планування. Чітко сформульовані довгострокові цілі, використання методів сценарного прогнозування та розробка альтернативних варіантів розвитку подій дозволяють підприємству більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати можливі втрати в умовах кризи [6]. При цьому стратегічне управління має бути адаптивним, що передбачає можливість оперативного коригування управлінських рішень відповідно до нових економічних, ринкових та інституційних умов.

Важливим елементом є функціонування ефективної системи внутрішнього контролю та корпоративного управління. Її належна організація забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників, підвищує якість контролю за фінансовими потоками та сприяє прозорості й обґрунтованості управлінських рішень [7]. Умови високої невизначеності та ризикованості середовища роблять цю складову особливо актуальною для забезпечення стабільності підприємства.

Окрему увагу слід приділити інноваційному розвитку як невід'ємній складовій антикризового управління. Впровадження сучасних технологій, цифровізація бізнес-процесів, модернізація виробничих систем та використання інноваційних підходів до управління сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню витрат і розширенню його конкурентних можливостей на ринку.

Антикризова політика підприємства є важливим інструментом забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Її формування потребує комплексного підходу, який охоплює фінансовий аналіз, систему управління ризиками, стратегічне планування та впровадження інноваційних рішень.

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від своєчасного виявлення кризових явищ, здатності підприємства до швидкої адаптації та якості прийнятих управлінських рішень [8]. Важливу роль відіграє також оптимізація витрат, раціональне використання ресурсів та розвиток людського капіталу.

Лише системне поєднання стратегічних, організаційних та інноваційних заходів дозволяє підприємству підвищити свою стійкість, зменшити вплив кризових факторів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Перелік використаних джерел

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. – Київ: Ніка-Центр, 2019.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. – Київ: Центр навчальної літератури, 2020.
3. Коваленко М. А. Економіка підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2021.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. – Київ: Діалектика, 2018.
5. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 2008.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
7. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook. – Paris: OECD Publishing, 2023.
8. European Commission. Digital Transformation of Enterprises. – Brussels, 2022.

УДК 658.012.2

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Руденко Вікторія Олександрівна, PhD, викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, viktoriya.rudenko@hneu.net

Братішко Артур Олегович, здобувач 4 курсу спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, ebmw.e46.bao@gmail.com

В умовах високої мінливості ринкового середовища, посилення конкуренції та дії кризових чинників зростає значення стратегічного управління як інструменту забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Удосконалення системи стратегічного управління дає змогу не лише адаптувати діяльність підприємства до зовнішніх змін, а й сформулювати передумови для його стійкого розвитку.

Стратегічне управління доцільно розглядати як безперервний процес формування, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням стану його ресурсного потенціалу та впливу зовнішнього середовища.

Ключовими ознаками стратегічного управління є довгострокова орієнтація, системність, адаптивність та комплексність. Їх реалізація забезпечує узгодженість управлінських рішень,

своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення результативності діяльності підприємства.

Процес стратегічного управління складається з низки взаємопов'язаних етапів: формування місії підприємства, постановка стратегічних цілей, проведення стратегічного аналізу, розробка та вибір стратегії, її реалізація, а також контроль і коригування. Така послідовність забезпечує системний підхід до управління та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Колос Шипуватого» засвідчили загалом позитивну динаміку його розвитку. Зокрема, встановлено зростання чистого доходу та прибутку, а також підвищення ефективності використання ресурсів. Це дає підстави стверджувати про наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

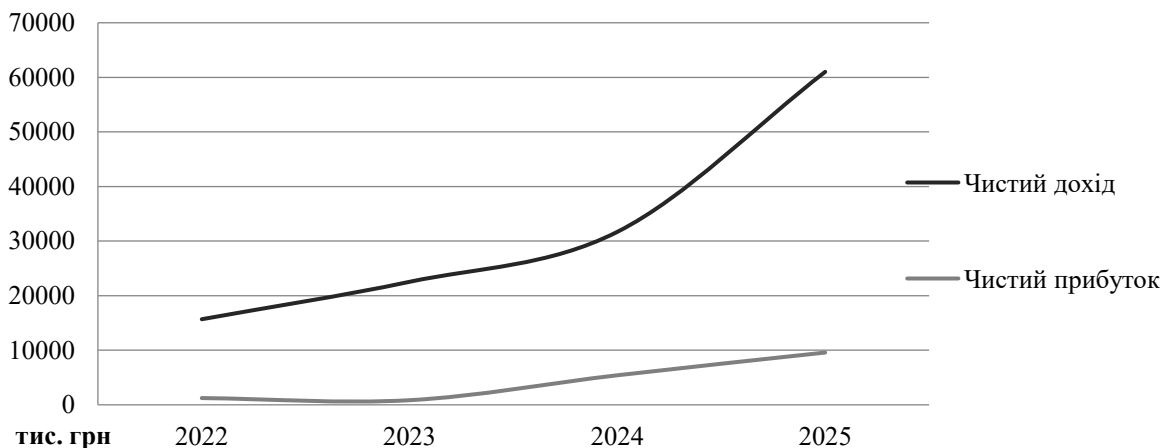


Рис. 1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Колос Шипуватого» за 2022–2025 рр. Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Разом із тим, діяльність підприємства супроводжується низкою проблем і ризиків. Зокрема, воно значною мірою залежить від зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, військові дії, коливання цін на продукцію та природно-кліматичні умови. Крім того, обмеженість трудових ресурсів і нестабільність дебіторської заборгованості негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Динаміку чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Колос Шипуватого» за 2022–2025 рр. наведено на рис. 1. Ці дані засвідчують стійку тенденцію до зростання чистого доходу підприємства упродовж 2022–2025 рр. Чистий прибуток змінювався нерівномірно, однак у 2024–2025 рр. також виявив висхідну динаміку, що може свідчити про підвищення результативності господарської діяльності.

Важливе місце у стратегічному управлінні займає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для цього застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та оцінка фінансово-економічних показників. Застосування зазначених інструментів дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози його розвитку. Результати SWOT-аналізу наведено в табл. 1.

Результати SWOT-аналізу дають підстави стверджувати, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для розвитку, однак його реалізація істотно залежить від зовнішніх ризиків, насамперед військово-економічного характеру. Це зумовлює необхідність удосконалення стратегічного управління на засадах адаптивності та ризик-орієнтованості.

З огляду на це, вдосконалення системи стратегічного управління підприємства має здійснюватися комплексно та охоплювати ключові аспекти його діяльності. Теоретичні основи стратегічного управління досліджували такі науковці, як С. Білоус [2], М. Вовк [3], І. Перерва [4], О. Рудницька [5], О. Другова, В. Руденко та ін. [6], які обґрунтували необхідність орієнтації підприємства на довгостроковий розвиток, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Сучасні підходи до стратегічного управління передбачають поєднання класичних інструментів стратегічного планування з гнучкими методами управління, цифровими аналітичними рішеннями та механізмами оперативного коригування управлінських дій. Для підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності, така інтеграція є передумовою підвищення обґрунтованості стратегічних рішень.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «Колос Шипуватого»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
наявність власної матеріально-технічної бази	залежність від погодних умов
позитивна динаміка доходів	обмежена кількість працівників
досвід функціонування в аграрній сфері	нестабільність дебіторської заборгованості
Можливості (O)	Загрози (T)
розширення ринку збуту	військові дії в регіоні
впровадження нових технологій	зміни цін на продукцію
залучення інвестицій	економічна нестабільність

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Одним із напрямів удосконалення системи стратегічного управління є впровадження сучасних методів оцінювання результативності, зокрема КРІ та збалансованої системи показників. Їхнє використання дає змогу пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними кількісними індикаторами та забезпечити контроль за рівнем їх досягнення.

Перспективними напрямками вдосконалення стратегічного управління підприємством є технологічна модернізація виробничих процесів, розширення каналів збуту та підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню продуктивності, зміцненню ринкових позицій і підвищенню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Використання таких інструментів, як КРІ, збалансована система показників, бенчмаркінг та економіко-математичні методи, забезпечує комплексне оцінювання діяльності підприємства й підвищує якість стратегічних рішень.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного управління також є підвищення якості стратегічного контролю та моніторингу результатів діяльності підприємства. Ефективна система контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати результативність реалізації обраної стратегії та оперативно вносити необхідні корективи. У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових інструментів аналізу даних, які забезпечують швидку обробку інформації та підвищують точність управлінських рішень. Крім того, регулярний моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх процесів сприяє формуванню гнучкої системи управління, здатної ефективно реагувати на зміни та мінімізувати вплив ризиків, що в кінцевому підсумку забезпечує підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу підтвердили доцільність удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Колос Шипуватого» на основі поєднання адаптивних підходів, сучасних інструментів оцінювання результативності та посилення стратегічного контролю. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Перелік використаних джерел:

1. ТОВ «Колос Шипуватого» (ЄДРПОУ 34173340)

URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/harkovskaya/velikoburlutskiy/kolos-shipuvatogo-34173340>

2. Білоус С.П., Трохименко А.С., Камінський В.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

3. Вовк М. Стратегічне управління потенціалом підприємств під впливом військових дій в Україні. *Український економічний часопис*, 2025. № 10, 17–20. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-3>

4. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3, 159–164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

5. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2023 № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

6. Druhova, O., Rudenko, V., Xinpeng, C., Yan, H. Synergy of organizational structure and anti-crisis strategies in ensuring enterprise stability. *Sustainable development of economy*. 2024. № 3(50). P. 187-194. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-28>



УДК 658.14

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Свідерська Інна Миколаївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, sviderska@ukr.net

Підручняк Роман Павлович, аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, roman.pidruchnyak@gmail.com

Прикладний характер фінансового менеджменту вимагає його сучасності, гнучкості та адаптивності до зовнішніх умов економічного й геополітичного середовища, а також до внутрішніх характеристик компанії, її ресурсів, економічного потенціалу та цілей власників. Глобальні тренди, економічні закони та теорії мають вагомий вплив на компанії, а прагнення до сталого розвитку, протидія світовим періодичним (циклічним) кризам, диджиталізація, вартісно-орієнтоване управління, антикризове управління з деталізацією щодо управління в умовах війни надає фінансовому управлінцю як можливості для зростання, так і обмеження в прийнятті рішень.

Сучасний економічний світ вимагає від фінансового директора певних змін у фокусі уваги в роботі та трансформації набору компетенцій. У національному вимірі це може посилюватися воєнними викликами, високою інфляцією, відтоком капіталу, релокацією бізнесу, пошуком альтернативних джерел фінансування – і це відбувається тоді, коли в глобальному науковому розумінні можуть змінюватися парадигми, наукові підходи та вчення. Здійснено спробу узагальнити точки зору різних авторів щодо сучасної ролі та функцій фінансового менеджера, а також його основних професійних викликів в умовах парадигми сталого розвитку.

Аналіз досліджень Рашкована В., Кухара М., Заярнюка О. щодо набору компетенцій сучасного фінансового менеджера та зміни його функцій кожного десятиліття, є цікавим дослідженням з точки зору історичної періодизації та глибокого розуміння зон відповідальності фінансового менеджера в компанії.

О. Заярнюк детально дослідила актуальні ключові зміни в фінансовому менеджменті в контексті сталого розвитку, зазначивши, що управління фінансами відбувається з урахуванням екологічних та соціальних факторів і ризиків, інтеграції принципів сталого розвитку у фінансову стратегію підприємства, виявлення нових фінансових джерел розвитку бізнесу (зелені фінанси), а також звітування про виконання критеріїв сталого розвитку [1].

Хронологія змін функціональних обов'язків фінансового менеджера

Часовий період	Фокус уваги фінансового менеджера
- до 1980-х років	Бухгалтерський облік, управлінський облік та аналіз, оподаткування, регуляторне звітування та звітуванні перед холдинговими структурами.
- 1990- 2000 р.р.	Контролінг (planning & controlling - P&C), ключові завдання бюджетування, організація системи внутрішнього контролю, контролінг витрат, performance management (KPIs), інтеграція ERP-систем.
- 2000 - 2010 р.р.	Управління активами та пасивами (asset-liability management), управління грошовими потоками (cash management), investor relations storytelling, funding strategy, capital markets, первинне розміщення акцій (IPO), capital allocation, ризик-менеджмент.
- 2010 – 2020 р.р.	Визначення стратегії (strategist), фокус на M&A, стратегічний розвиток та розширення бізнесу, бізнес партнер бізнесу (CFO business partners, like HR business partners).
- 2020 – 2030 р.р.	Фокус на цифровій трансформації, data management, AI deployment, compliance/ESG, regulatory reporting.

Забезпечення сталого розвитку суспільства потребує відповідного фінансування, а це, як правило, значні та досить дорогі фінансові ресурси. Пошук джерел фінансового забезпечення сталого розвитку є актуальним завданням як для урядів більшості країн світу, так і фінансових директорів компаній. Зелені облігації є одним із інструментів сталого фінансування, який має чіткі вимоги щодо відбору та оцінки проєктів для фінансування / рефінансування, цільового використання коштів, звітності про вплив та запобігання грінвошингу. Оцінка та відбір проєктів відбувається за такими критеріями [2]:

Екологічні цілі, яким мають відповідати проєкти:

- 1) пом'якшення наслідків зміни клімату
- 2) адаптація до кліматичних змін
- 3) стале використання та охорона водних і морських ресурсів
- 4) перехід до циркулярної (замкненого циклу) економіки
- 5) запобігання та контроль забруднення
- 6) захист і відновлення біорізноманіття та екосистем

Принципи сталої економічної діяльності:

- наявність значного внеску у досягнення однієї або кількох з 6-и екологічних цілей
- не завдання значної шкоди жодній з інших екологічних цілей
- здійснення проєктів із дотриманням мінімальних соціальних гарантій
- дотримання технічних критеріїв відбору, за допомогою яких визначається, що саме мається на увазі під «значним внеском» та «не завданням значної шкоди досягненню жодній з інших екологічних цілей».

Сталі фінанси відіграють ключову роль у досягненні цілей Європейської зеленої угоди, а також міжнародних зобов'язань ЄС з досягнення цілей сталого розвитку та боротьби зі зміною клімату. Досягнення цілей здійснюється шляхом перенаправлення приватних інвестицій на проєкти, що відповідають критеріям сталого розвитку, кліматичної нейтральності, стійкості до змін клімату, ресурсоефективності та справедливої економіки. В межах концепції сталого розвитку визначено основні цілі, які стосуються розвитку значної кількості галузей та сфер національного господарства за даними ООН прийнято відносити такі: подолання бідності; подолання голоду; міцне здоров'я та благополуччя; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода та належні санітарні умови; доступна та чиста енергія; гідна праця та економічне зростання; промисловість, інновації та інфраструктура; скорочення нерівності; сталий розвиток міст та спільнот; відновлювальне споживання та виробництво; пом'якшення наслідків зміну клімату; збереження морських ресурсів; захист екосистем суші; мир, справедливість та сильні інститути; партнерство заради стійкого розвитку [3].

Регулювання сталого фінансування важливе для підтримки національної політики щодо змін клімату, підвищення стійкості та сталості фінансової системи та економіки, підвищення ефективності ринку шляхом уточнення та узгодження очікувань інвесторів та емітентів, підвищення привабливості країни для іноземних інвестицій, створення правової бази для ринку сталого фінансування.

Цифровізація бізнесу, штучний інтелект, машинне навчання, хмарні технології, електронний документообіг, технології, розроблені фінансовими стартапами (фінтех), смарт-автоматизація робочих процесів сприяють швидкості та якості фінансових процесів, надають керівникам більше інструментів для прийняття виважених рішень та оптимізації витрат, зростання вартості бізнесу та резильєнтності [1].

Отже, трансформація професійних компетенцій фінансового менеджера відбувається під впливом значної кількості факторів, які мають як глобальні так і локальні виміри, зрушення в концептуальних парадигмах, цифрових технологіях, цінностях та професійних обов'язків, що спонукає повсякчас підвищувати майстерність управління фінансами.

Перелік використаних джерел:

1. Заярнюк О. *Актуальні ключові зміни у фінансовому менеджменті сучасних підприємств в контексті сталого розвитку* Збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та співробітників LV науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2024» 16 травня 2024 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 30-31.
2. Сталі фінанси. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/5%20FINAL_Tree_Sustainable_finance_strategy_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf
3. Міжнародний досвід розвитку ринку зелених облігацій. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/ifc-nssmc-gb-event-24-nov-2021-international-experience-final-ukr.pdf>

УДК 339.138

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ DIGITAL-КОМУНІКАЦІЯМИ БРЕНДУ В INSTAGRAM

Собакар Маргарита Вікторівна, доктор філософії з обліку і оподаткування, викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, marharyta.sobakar@hneu.net

Когут Анна Сергіївна, здобувачка першого рівня вищої освіти 4 курсу, навчально-наукового інституту менеджменту і маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, anna.kogut@hneu.net

У сучасних умовах цифровізації бізнес-середовища соціальні мережі стають ключовими каналами комунікації між брендом і споживачем. Особливе місце серед них займає Instagram як одна з найдинамічніших платформ, що поєднує візуальний контент, інтерактивність і широкий інструментарій для просування. Саме тому ефективне управління digital-комунікаціями бренду в Instagram набуває стратегічного значення для формування впізнаваності, підвищення лояльності аудиторії та конкурентоспроможності.

В умовах швидких змін у цифрових тенденціях вибір стратегії та інструментів просування в соціальних мережах визначає конкурентоспроможність бренду. Управління digital-комунікаціями бренду в Instagram має бути систематичним. У науковій літературі представлено декілька базових стратегічних моделей SMM, які систематизовано у табл. 1.

Т. Пімоненко, О. Люльов та ін. обґрунтовують необхідність розроблення «інтегрованих та гнучких стратегій SMM, що враховують унікальність кожної соціальної мережі та потреби цільових аудиторій, тенденції та інновації в цифровому маркетингу» [6, с. 17]. У контексті Instagram-комерції найбільш релевантними є моделі RACE та SOSTAC, оскільки вони дозволяють структурувати весь шлях споживача — від першого контакту з брендом до формування лояльності.

На основі аналізу сучасних наукових підходів можна запропонувати алгоритм формування системи digital-комунікацій у Instagram (рис. 1.1), який передбачає послідовне проходження кількох взаємопов'язаних етапів. Насамперед здійснюється аудит поточного стану

комунікацій, що включає аналіз профілю, цільової аудиторії, контенту та конкурентного середовища. Наступним кроком є визначення цілей за SMART-підходом, що забезпечує їх чіткість і вимірюваність. Далі проводиться дослідження та сегментація цільової аудиторії з формуванням профілю покупця, що дозволяє точніше адаптувати комунікації.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних моделей SMM

Модель	Складові	Сфера застосування	Переваги
AIDA	Attention → Interest → Desire → Action	Розробка контенту та рекламних кампаній	Простота, орієнтація на конверсію
SOSTAC	Situation → Objectives → Strategy → Tactics → Action → Control	Комплексне стратегічне планування SMM	Системність, контрольованість
RACE	Reach → Act → Convert → Engage	Воронка digital-маркетингу	Орієнтація на споживача, вимірюваність
5S	Sell → Serve → Speak → Save → Sizzle	Цифрова маркетингова стратегія	Комплексне охоплення цілей

Джерело: складено автором на основі [3; 6]

На цій основі розробляється концепція та позиціонування бренду в Instagram, після чого формується контент-стратегія, зокрема визначаються рубрики, тональність і візуальний стиль. Важливим етапом є вибір інструментів просування та розподіл бюджету відповідно до поставлених цілей. Паралельно визначається система ключових показників ефективності (KPI) та налаштовується аналітика для оцінювання результатів. Завершальним етапом є реалізація стратегії з подальшим моніторингом її ефективності та внесенням необхідних коригувань.



Рис. 1. Алгоритм формування системи digital-комунікацій бренду в Instagram

Визначення оптимального інструментарію управління digital-комунікаціями бренду є центральним завданням SMM-менеджменту. Інструментарій digital-комунікацій в Instagram охоплює різні формати взаємодії з аудиторією: від класичних публікацій у стрічці до динамічних відеоформатів і функцій соціальної комерції, кожен з яких виконує власну роль у межах SMM-стратегії.

Зокрема, публікації у стрічці у вигляді статичних або карусельних постів використовуються для формування іміджу бренду та демонстрації продукту, а їхню ефективність оцінюють за показниками охоплення, кількості лайків, коментарів і збережень. Instagram Stories, як короткотривалий вертикальний контент, сприяють залученню аудиторії, стимулюють інтерактив і продажі, що вимірюється переглядами, відповідями та переходами за посиланнями [2]. Формат Reels дозволяє залучати нову аудиторію та розширювати охоплення поза межами підписників, а його результативність визначається кількістю переглядів, поширень і рівнем залученості. Інструмент Instagram Shopping забезпечує безпосередню конвертацію користувачів у покупців через можливість здійснення покупок у додатку, що оцінюється за

кількістю кліків на товар і замовлень. Таргетована реклама (Meta Ads) використовується для залучення нових клієнтів і ретаргетингу, а її ефективність визначається показниками CPM, CPC, ROAS і коефіцієнтом конверсії. Важливу роль відіграє «influencer marketing», який передбачає співпрацю з лідерами думок з метою підвищення довіри та розширення охоплення, а ключовими метриками є рівень залученості, охоплення та продажі за промокодами [7]. Контент, створений користувачами (UGC), сприяє формуванню соціального доказу та лояльності до бренду, а його ефективність оцінюється за кількістю публікацій із хештегами та відмітками. Окреме місце займають прямі трансляції (Instagram Live), які забезпечують взаємодію з аудиторією в реальному часі, а їхню результативність визначають кількість глядачів і рівень взаємодії під час ефіру [4].

Особливої уваги заслуговує контент-маркетинг як провідний інструмент цифрових комунікацій. Ю. Зіньцьо та М. Федорук зазначають, що «сучасні користувачі очікують від брендів автентичного і вартісного контенту», а успіх контент-стратегії визначається «формуванням стратегії розвитку бренду, його соціальної відповідальності, створенням ефективного способу комунікації з аудиторією» [2].

Перспективним напрямом є інтеграція інструментів штучного інтелекту у SMM-стратегії, що підвищує ефективність маркетингових кампаній, покращує взаємодію з цільовою аудиторією та дозволяє знижувати витрати на маркетинг [1].

У 2024-2025 рр. серед провідних форматів контенту виокремлюють: відеоконтент (Reels), карусельні публікації, інтерактивні Stories та авторські довгі тексти. О. Решетнікова, Т. Боровик та І. Сенько встановили, що «87 % споживачів визнають вплив соціальних медіа на їх рішення щодо купівлі» [8]. Співпраця з мікроінфлюенсерами (аудиторія 10–100 тис.) вважається найбільш ефективною для нішевих брендів завдяки вищому рівню довіри та залученості аудиторії.

Для формування ефективної SMM-стратегії необхідна оцінка її інструментів. А. Мостова наголошує на необхідності комплексного підходу до аналізу ефективності digital-комунікацій [5]. Ключовими інструментами є: Instagram Insights, Meta Business Suite, Google Analytics, Hootsuite, HypeAuditor. Ключовими показниками ефективності є: рівень залученості (ER); органічне та платне охоплення; кількість нових підписників; коефіцієнт конверсії у покупку; вартість залучення клієнта (CAC); рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI).

Таким чином, ефективне управління digital-комунікаціями бренду в Instagram передбачає застосування системних стратегічних моделей, що забезпечують структурованість і вимірюваність результатів. Такі моделі мають включати сучасний набір інструментів Instagram (Reels, Stories, Shopping, influencer marketing, UGC, таргетована реклама тощо) для реалізації повного циклу комунікацій: від залучення до утримання аудиторії.

Перелік використаних джерел:

1. Болотна О., Ляшевська В., Сивкин Д. Використання штучного інтелекту при розробці SMM-стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-39>.
2. Зіньцьо Ю., Федорук М. Основні види та формати контенту для SMM. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-86>.
3. Капінус Л., Шиліна В., Лелека О. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 15-21.
4. Конак Є. І. Вплив відео-контенту на залучення аудиторії: дослідження соціальних мереж українських брендів одягу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 3. С. 83–94.
5. Мостова А. Оцінювання ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27>.
6. Пімоненко Т., Люльов О., Здойма А., Пімоненко С. Маркетингова стратегія в соціальних мережах: теоретико-прикладний базис. *Вісник СумДУ*. 2023. № 1. С. 17-26.
7. Раменська С. Є., Чернявська А. Р., Котовська Н. В. Маркетинг соціальних мереж: сучасний виклик. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 1. С. 43–51.

8. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-54>.

9. Храпкіна В., Брюшко Н. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-64>.



УДК 005.35:005.21

СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ РЕАЛЬНОСТІ

Федотова Ірина Володимирівна, д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, irina7vf@gmail.com

Бочарова Надія Аваківна, к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, bocharova.n.a.xnadu@gmail.com

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, динамічними трансформаційними процесами, цифровізацією бізнес-середовища та посиленням соціальних викликів, зокрема в умовах воєнного стану й посткризового відновлення. За таких обставин традиційні підходи до стратегічного управління підприємствами втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до більш адаптивних і соціально орієнтованих моделей розвитку.

Особливого значення набуває стейкхолдер-орієнтований підхід, який передбачає врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін – споживачів, працівників, партнерів, держави та суспільства загалом. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри, зміцненню репутації підприємств, забезпеченню їх довгострокової конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх шоків.

Крім того, інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку у стратегічне управління підприємствами стає важливим фактором формування нової економічної реальності, в якій ефективність бізнесу оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за соціальним та екологічним впливом.

В умовах трансформації економіки України, зокрема під впливом воєнних та глобальних викликів, актуалізується потреба у розробці та впровадженні стейкхолдер-орієнтованих стратегій, здатних забезпечити баланс інтересів, підвищити адаптивність підприємств і сприяти їх сталому розвитку.

Сучасні дослідження стратегічного управління підприємствами демонструють суттєву еволюцію підходів – від класичних конкурентних стратегій до адаптивних і стейкхолдер-орієнтованих моделей.

Теоретичним підґрунтям дослідження є положення щодо формування конкурентних переваг підприємства, розроблені М. Портером, який обґрунтовує необхідність стратегічного позиціонування та створення довгострокової цінності [2].

У сучасних умовах значна увага приділяється трансформації стратегічного управління під впливом кризових явищ та воєнного стану [1-11].

Зокрема, дослідження вітчизняних науковців акцентують на необхідності адаптації бізнес-стратегій до умов невизначеності, підвищення гнучкості управлінських рішень і розвитку антикризових механізмів [4; 7; 11]. У цьому контексті обґрунтовується доцільність впровадження адаптивних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості підприємств у посткризовий період [9].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із застосуванням сучасних інструментів стратегічного аналізу та обґрунтування управлінських рішень. Так, використання SWOT-аналізу дозволяє системно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства [5], тоді як

метод аналізу ієрархій підвищує обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив [8]. Крім того, застосування економіко-математичних підходів, зокрема нечітко-множинної теорії, сприяє точнішому оцінюванню стратегічних позицій підприємства [3].

Важливе місце у сучасних дослідженнях займає розвиток партнерських і стейкхолдерських відносин як основи стратегічного управління.

Зокрема, доведено, що рівень ефективності взаємодії зі стейкхолдерами безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств і їхню конкурентоспроможність [1].

Це зумовлює необхідність інтеграції стейкхолдер-орієнтованого підходу у систему стратегічного менеджменту.

Узагальнення наукових праць свідчить, що сучасне стратегічне управління підприємствами формується на засадах поєднання класичних теорій із новітніми підходами, орієнтованими на адаптивність, інноваційність та врахування інтересів зацікавлених сторін. Водночас питання формування ефективних стейкхолдер-орієнтованих стратегій у новій економічній реальності потребує подальшого дослідження, що й зумовлює актуальність обраної теми.

У сучасних умовах функціонування підприємств стейкхолдер-орієнтований підхід трансформується у ключовий елемент стратегічного управління, що забезпечує узгодження інтересів різних груп зацікавлених сторін та формування довгострокових конкурентних переваг. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих виключно на максимізацію прибутку, сучасні стратегії передбачають створення цінності для всіх учасників бізнес-середовища.

Формування стейкхолдер-орієнтованої стратегії передбачає реалізацію послідовних етапів: ідентифікацію ключових стейкхолдерів, аналіз їх інтересів і впливу, визначення пріоритетів взаємодії, інтеграцію отриманих результатів у стратегічні цілі підприємства та розробку механізмів комунікації й зворотного зв'язку. Важливим є також врахування динамічності середовища, що зумовлює необхідність регулярного перегляду стейкхолдерських карт і коригування стратегічних рішень.

У контексті нової економічної реальності особливого значення набувають такі стратегічні напрями: цифровізація бізнес-процесів, розвиток партнерських відносин, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та орієнтація на сталий розвиток. Зазначені напрями сприяють підвищенню адаптивності підприємств, зниженню ризиків і формуванню стійких конкурентних позицій.

Крім того, в умовах воєнного стану підприємства змушені переорієнтовувати свої стратегії з урахуванням підвищених ризиків, обмеженості ресурсів і необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює зростання ролі довіри, соціальної відповідальності та ефективних комунікацій із ключовими стейкхолдерами як факторів забезпечення безперервності діяльності.

Таким чином, впровадження стейкхолдер-орієнтованих стратегій дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність функціонування, але й забезпечити їх довгострокову стійкість у складних соціально-економічних умовах.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що трансформація сучасного підприємництва відбувається під впливом глибоких структурних змін у глобальному та національному економічному середовищі, які характеризуються зростанням невизначеності, цифровізацією, посиленням соціальних викликів та наслідками воєнного стану.

У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на внутрішню ефективність і короткострокові результати, поступово втрачають свою релевантність, поступаючись місцем більш комплексним, адаптивним і інтегрованим управлінським моделям. Встановлено, що стейкхолдер-орієнтований підхід є ключовою методологічною основою формування сучасних стратегій підприємств, оскільки дозволяє забезпечити баланс економічних, соціальних і, опосередковано, екологічних інтересів.

Його впровадження сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню довіри між підприємством і зацікавленими сторонами, формуванню позитивної ділової репутації та створенню довгострокової цінності. При цьому доведено, що ефективність таких стратегій значною мірою залежить від рівня розвитку комунікаційних механізмів, якості ідентифікації стейкхолдерів та здатності підприємства інтегрувати їх інтереси у систему стратегічного планування.

Обґрунтовано, що в умовах нової економічної реальності особливого значення набуває поєднання стейкхолдер-орієнтованого підходу з інструментами стратегічного аналізу, цифровими технологіями та принципами корпоративної соціальної відповідальності.

Така інтеграція забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, зниження рівня стратегічних ризиків і формування стійких конкурентних переваг. Водночас доведено, що застосування сучасних аналітичних інструментів (SWOT-аналіз, метод аналізу ієрархій, економіко-математичні моделі) підвищує обґрунтованість стратегічних рішень і сприяє оптимізації процесу вибору стратегічних альтернатив.

Особливу увагу приділено специфіці функціонування підприємств в умовах воєнного стану та посткризового відновлення економіки України.

Визначено, що в таких умовах стейкхолдер-орієнтовані стратегії набувають не лише економічного, але й соціального значення, оскільки сприяють підтримці зайнятості, розвитку партнерських зв'язків, забезпеченню соціальної стабільності та участі бізнесу у відновлювальних процесах. Підкреслено, що саме довіра, відповідальність та ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами є визначальними факторами стійкості підприємств.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що впровадження стейкхолдер-орієнтованих стратегій є не лише актуальним, але й необхідним напрямом розвитку сучасного підприємництва. Такий підхід забезпечує перехід від вузькоекономічної моделі управління до системної, орієнтованої на довгострокову цінність і сталий розвиток. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методичного інструментарію для оцінювання ефективності стейкхолдер-орієнтованих стратегій, а також їх адаптацією до галузевих особливостей та умов цифрової трансформації економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Fedotova I., Bocharova N., Rakhval-Mueller A. Assessment of the level of partnership relations in an automotive transport company based on strategically oriented management approaches. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №1(13). С. 70-84.
2. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2008. 592 p.
3. Балан В. Г. Оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання підприємства засобами нечітко-множинної теорії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-19>
4. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 8. С. 19. DOI: 10.31891/mdes/2023-8-19
5. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 769–774. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
6. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
7. Продиус О. Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнного стану. *Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС*. 2023. С. 129–131.
8. Усикова О. М. Метод аналізу ієрархій у системі прийняття рішень на підприємстві. *Економіка та візійність*. 2023. № 1(6). С. 86–91. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1\(6\).283000pp86-91](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).283000pp86-91)
9. Федик М. Strategic Management in Times of Crisis: Adaptive Strategies for Ensuring Business Resilience in Post-War Ukraine. *Philosophy and Governance*. 2024. № 3–4. DOI: 10.70651/3041-248X/2024.3-4.08
10. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3 (33). С. 45–49. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.035155
11. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97. DOI: 10.31649/ins.2023.4.90.97

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Хорасанова Марина Дмитрівна, здобувач вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, maryna.khorasanova@hneu.net

Інвестиційна привабливість є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Необхідний для конкурентоспроможності розвиток підприємства, що включає впровадження нових технологій, удосконалення внутрішніх процесів та розширення номенклатури, потребує значного фінансування, яке часто можна забезпечити лише шляхом залучення додаткових зовнішніх інвестицій. Особливо актуальним це питання є для виробничих підприємств, які потребують суттєвих капітальних вкладень у техніко-технологічну базу. В умовах таких сучасних викликів, як нестабільність зовнішнього середовища, зростання економічних ризиків, підвищення вартості ресурсів, загроза втрати активів й ускладнення логістичних процесів, що є результатом продовження повномасштабної війни, вимоги до управління інвестиційною діяльністю підприємства зростають.

Інвестиційну привабливість підприємства можна охарактеризувати як ступінь відповідності підприємства вимогам потенційного інвестора, яка формується під впливом факторів фінансового стану, ринкового оточення і корпоративного управління, серед яких варто зазначити рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність капіталу, конкурентоспроможність продукції, інфраструктурні умови, рівень інформаційної прозорості та якість управлінських рішень [1]. Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості підприємства доцільно розглядати з точки зору цілісного стратегічного підходу до інвестиційної діяльності.

Унаслідок дослідження, проведеного на ТОВ «Тубний Завод», було виявлено кілька причин, що впливають на зниження інвестиційної привабливості підприємства. Першою причиною є недостатня фінансова стійкість підприємства, що проявляється у низькому рівні ліквідності, залежності від короткострокових джерел фінансування та дефіциті високоліквідних активів. Навіть за умови, що підприємство демонструє задовільний рівень покриття поточних зобов'язань, якщо відсутній достатній обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, які є найбільш ліквідними активами, це свідчить про обмежену негайну платоспроможність, що значно підвищує ризик для інвесторів.

Наступною причиною є невідповідність структури джерел фінансування, коли короткострокові зобов'язання, наприклад, поворотна фінансова допомога у випадку ТОВ «Тубний Завод», використовуються для фінансування довгострокових засобів. Це порушує фундаментальний принцип фінансового менеджменту про необхідну відповідність між строками залучення ресурсів і строками віддачі від їх використання, що, в свою чергу, підвищує ризик рефінансування, тобто підприємство може зіткнутися з необхідністю виплати заборгованості раніше, ніж інвестиції почнуть створювати грошові кошти для їх погашення, спричиняючи потребу у залученні нових ресурсів для погашення попередніх [3, 4]. Така ситуація підвищує фінансову залежність підприємства та знижує його фінансову стійкість.

Ще одна вагома причина полягає у відсутності чітко визначеної інвестиційної стратегії підприємства, коли інвестиційні рішення приймаються під впливом обставин і без належного аналізу потенційних ресурсів для залучення інвестицій. Це демонструє ситуативність та відсутність системності в управлінській діяльності, що знижує ефективність і прогнозованість рішень та негативно впливає на довіру інвесторів.

Для того щоб створити умови для підвищення інвестиційної привабливості підприємства, зокрема ТОВ «Тубний Завод», необхідно сформулювати комплексну стратегію, яка буде поєднувати фінансові та управлінські аспекти та забезпечувати ефективність, обґрунтованість та послідовність інвестиційної діяльності підприємства.

Насамперед, підприємству необхідно більш раціонально поєднувати власні та залучені ресурси, враховуючи вартість капіталу та ризики. Інвестиції в необоротні активи варто покривати за рахунок довгострокових зобов'язань, які можна використовувати й для фінансування довгострокових оборотних активів [3]. Також для покращення структури капіталу підприємству слід розглянути можливість залучення грантових коштів, які є безоплатним джерелом фінансування, тобто не передбачають жодних боргових зобов'язань, що дає змогу підвищити фінансову стійкість підприємства [2].

Другий напрям стратегії підвищення інвестиційної привабливості має включати покращення рівня ліквідності підприємства, а особливо забезпечення достатнього рівня найбільш ліквідних активів для покриття термінових витрат і диверсифікацію джерел фінансування, щоб зменшити залежність підприємства від короткострокових зобов'язань. Це позитивно вплине на впевненість інвесторів у стабільності підприємства навіть за умов несподіваних викликів.

Розроблення систематичної інвестиційної стратегії для підвищення якості управлінських рішень є третім напрямом. Для того щоб рішення приймалися зважено, мали позитивний вплив на функціонування підприємства і виправдовували очікування інвесторів, необхідно детально оцінювати і порівнювати варіанти джерел фінансування, їх відповідність до характеру потреб, спрямованість і загалом доцільність, та враховувати стратегічні пріоритети, строки окупності, ризики і потенційні наслідки. Також є доцільним створення механізму контролю впровадження інвестиційних ініціатив на підприємстві, для відстеження достовірності розрахунків і прогнозів.

При формуванні даної стратегії додатково важливим заходом є спрямованість на ризикоорієнтований підхід в інвестиційній діяльності, оскільки інвестори найбільш зацікавлені в здатності підприємства успішно регулювати наявні ризики. Як було визначено, сучасні виклики мають різний характер, підприємства стикаються з економічними, фінансовими, виробничими, логістичними, ринковими та іншими зовнішніми ризиками, саме тому наявність заходів для ідентифікації, попередження й мінімізації ризиків є необхідним кроком для підвищення привабливості для інвесторів.

Отже, можна зробити висновок, що питання підвищення інвестиційної привабливості підприємства в умовах сучасних викликів не може бути вирішено поодинокими заходами й вимагає формування цілісної стратегії, яка передбачає раціональне управління структурою фінансування, підвищення рівня ліквідності, забезпечення комплексної структури прийняття інвестиційних рішень та дотримання ризик-орієнтованого підходу до управління діяльністю.

Перелік використаних джерел:

1. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 2–5.
2. Романко О. П., Окрепкий С. В. Залучення грантових коштів як сучасні тенденції розвитку підприємства. *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії*. 2024. С. 57.
3. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. С. 490–494.
4. Ross S. A., Westerfield R. W., Jaffe J., Jordan B. Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw Hill, 2022. P. 809–818.

MODERN DIGITAL MARKETING TOOLS FOR TRADE COMPANIES

Yasynskyi Illia, 4th year student, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

In recent years, the rapid growth of digital tools has revolutionized the way businesses operate and sell. Business operations in the present digital age require attention to digital marketing since consumers now interact with technology to the point of changing their fundamental behaviors. Organizations must transform their marketing methods for technological customers because digital platforms now dominate consumer habits and preferences. The food sector, along with other industries operating in competitive markets, has difficulty directing the attention of technology-focused consumers through traditional marketing practices. Business success in modern markets depends on companies leveraging cutting-edge technologies to optimize marketing strategies and improve customer interactions.

Successful digitalization requires an integrated toolkit rather than isolated digital channels. The most important tools can be grouped into six strategic categories [1]:

- 1) customer data and analytics;
- 2) omnichannel and mobile commerce;
- 3) personalized CRM and marketing automation;
- 4) content marketing and storytelling;
- 5) social media and customer co-creation;
- 6) digital infrastructure supporting the “endless shelf”.

Let's discuss those categories in detail.

1. Customer data and analytics. Marketing analytics is the foundation. In the digital era, data has assumed a role comparable to that of capital or labor in the traditional economy – it is now an indispensable asset that powers decision-making across all levels of marketing management. Marketing data refers to a broad set of information generated through customer interactions, market transactions, digital communications, and external data ecosystems. It includes variables such as consumer demographics, purchasing history, geographic location, behavioral data from websites and apps, social media activity, loyalty program metrics, email open and click rates, advertising impressions, and sales conversions. This variety and abundance of data give businesses a granular view of both individual consumer behavior and broader market dynamics [2].

The strategic significance of marketing data lies in its contributions to three critical domains: understanding the customer, measuring marketing effectiveness, and improving operational efficiency. Firstly, marketing data enhances customer understanding by enabling the creation of detailed buyer personas and behavioral segments. This is crucial in the current environment, where personalization and relevance are the cornerstones of effective engagement. As Kotler emphasizes, “marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make, but the art of creating genuine customer value”. Without data, this value creation becomes speculative rather than evidence-based [3].

So, TRADE companies must collect, integrate, and interpret customer data across all touchpoints – online stores, mobile apps, social media, and physical outlets. This enables segmentation, personalization, demand forecasting, and more accurate decision-making. In digital commerce, data is the new shelf space.

2. Omnichannel and mobile commerce. Customers no longer distinguish between online and offline channels. Effective digital trade requires a seamless omnichannel experience: unified inventory, pricing, communication, and service across e-commerce, physical stores, marketplaces, and mobile platforms. Mobile commerce is especially critical because it has become the default shopping environment for many consumers [1].

3. Personalized CRM and marketing automation. Digitalization allows trade companies to move from mass communication to individualized engagement. CRM systems [4], automated campaigns, behavioral triggers, and recommendation engines help retailers deliver the right message, offer, or product at the right time [5]. This improves conversion, retention, and lifetime value.

4. Content marketing and storytelling. Content marketing has become a vital approach for businesses seeking to connect with customers and build lasting brand loyalty. Yet the rapid growth of digital content has created an overcrowded environment, making it increasingly difficult for brands to capture consumer attention. As audiences face an overwhelming volume of information, standing out has become a significant challenge. Content marketing (through blogs, videos, social media, and user-generated content) turns transactions into relationships [6]. Some scholars even argue that content marketing now functions as a sixth element of the marketing communications mix.

But in crowded digital markets, products alone rarely differentiate a retailer. Stories create emotional connection, trust, and brand meaning [1].

5. Social media and customer co-creation. Modern consumers are not passive buyers; they are active participants. Social platforms enable dialogue, reviews, advocacy, and collaborative product development [8]. Trade companies should use social media not only for promotion but also for listening, service, and innovation.

6. Digital infrastructure supporting the “endless shelf”. Tools such as integrated inventory systems, product information management (PIM), logistics platforms, and digital merchandising enable retailers to offer broader assortments beyond the limitations of physical stores. This creates the “endless shelf” effect – customers can buy products regardless of local stock availability [1].

While the rise of digital platforms was initially viewed as a threat to traditional sales roles, particularly within business-to-business (B2B) markets, the reality is that the internet has become the primary arena for initiating and sustaining professional sales relationships. Rather than replacing the human element, online platforms now act as a critical opportunity for organizations to expand their market coverage and strengthen their industry presence. In high-stakes sectors like manufacturing and supply chain management, the digital environment serves as an indispensable engine for real-time data and lead generation, empowering sales professionals to operate with higher precision than ever before [7].

The most digitally mature trade companies build a marketing architecture with these characteristics [1]: customer-centric rather than product-centric; data-driven rather than intuition-driven; omnichannel rather than channel-specific; interactive rather than one-way; adaptive rather than static.

So, for trade companies, digitalization can succeed when marketing evolves from a communication department into a strategic orchestrator of customer value. Trade companies that combine analytics, automation, omnichannel integration, storytelling, and customer co-creation will be best positioned for sustainable competitive advantage.

References:

1. Marketing tools for the digitalization of trade / I. Krasnyuk et al. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 381. P. 01046. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338101046>.
2. Armstrong G., Kotler P. *Marketing: An Introduction*. London: Harlow, 2009. P. 135.
3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. NY: Hoboken, 2021. P. 47.
4. Customer Relationship Management (CRM) - Philosophy and its Significance for the Enterprise / A. Idzikowski et al. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*. 2019. Vol. 1, no. 1. P. 1004–1011. URL: <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0127>.
5. Iankovets T. Digital marketing automation. *Scientia fructuosa*. 2024. Vol. 154, no. 2. P. 100–117. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)06).
6. Kumari M., Sinha P. Ch., Priya S. Content Marketing In The Age Of Content Saturation: Leveraging Big Data For Content Strategy Development. *IJCRT*. 2.16. Vol. 4. Is. 4. URL: https://www.researchgate.net/publication/383398505_Content_Marketing_In_The_Age_Of_Content_Saturation_Leveraging_Big_Data_For_Content_Strategy_Development#fullTextFileContent.
7. Johnston M. W. Marshall G. W. *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. 13th ed. NY: Routledge, 2022. P. 41.
8. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. NY: Pearson, 2022. P. 245.

Секція 2. Адміністрування фінансів у контексті цифрової економіки: європейський досвід для України.

УДК 332.146:330.322(477)

ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД: ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Алексєєнко Інна Іллівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Inna.Aleksieienko@hnue.net

Реформа децентралізації в Україні, попри виклики воєнного стану, залишається фундаментальною основою для майбутнього відновлення. Однак сьогодні фокус уваги зміщується з процесу передачі адміністративних повноважень на питання фінансової стійкості та здатності громад самостійно генерувати економічний розвиток. Європейський досвід підтверджує, що фінансова децентралізація є успішною лише тоді, коли місцеве самоврядування перетворюється з пасивного реципієнта державних дотацій на активного учасника ринку інвестицій.

Фінансова децентралізація в Україні, яку тривалий час вважали однією з найуспішніших реформ, сьогодні опинилася у критичному стані. Попри статус кандидата на вступ до ЄС та чіткі зобов'язання в межах Плану для України (Ukraine Facility), країна ризикує перетворити реальні трансформації на формальність. Європейський досвід, який базується на непохитному принципі субсидіарності та фінансової спроможності, в українських реаліях демонструє відсталість задекларованих намірів від практичного впровадження.

Аналіз результатів децентралізації в Україні демонструє складне переплетення значних успіхів та глибоких системних прорахунків. З позитивного боку, реформа забезпечила громадам безпрецедентну фінансову свободу та ресурси, що дозволило місцевому самоврядуванню стати реальним суб'єктом управління, а не просто виконавцем волі центру. Передача повноважень на місця стимулювала розвиток місцевої інфраструктури, появу індустріальних парків та впровадження інструментів муніципального маркетингу. Громади отримали право самостійно розпоряджатися бюджетами, що в багатьох випадках призвело до підвищення якості адміністративних послуг та активізації місцевого бізнес-середовища. Важливим досягненням стало також створення цифрових інструментів прозорості, як-от система DREAM, що відкриває шлях до прямої співпраці з міжнародними донорами та інвесторами в межах плану Ukraine Facility.

Водночас реформа породила низку негативних наслідків, спричинених насамперед порушенням базового принципу «гроші ходять за повноваженнями». Фінансова автономія не була підкріплена чітким розмежуванням обов'язків, що призвело до розмивання відповідальності між державними і місцевими органами влади. Найгострішою проблемою стала нерівномірність розвитку. Прив'язка ПДФО до місця реєстрації підприємств, а не проживання мешканців, створила значні диспропорції, через які доступ мешканців до базових послуг – освіти, медицини та соціального захисту – тепер залежить від фінансової забезпеченості конкретної громади, а не від державних гарантій. Відсутність дієвого адміністративного нагляду, створила умови для неефективного використання коштів, надмірності масштабів апаратів місцевих рад та політизації технічних питань, таких як компенсація тарифів. Міністерства почали використовувати фінансову спроможність громад як привід для перекладання на них витрат за державними пільговими програмами, що виснажує місцеві бюджети та ставить під загрозу стійкість реформи в умовах повоєнного відновлення [1].

В даних реаліях українським громадам доцільним залишається здійснити радикальний перехід до моделі реальної фінансової автономії. Цей перехід передбачає трансформацію громади з адміністративної одиниці на економічного суб'єкта, що розвивається за європейським зразком.

Досвід країн Європейського Союзу, зокрема Польщі та Німеччини, демонструє різні, але ефективні моделі. Польська модель гмін базується на стимулюванні місцевого бізнесу через

спеціальні економічні зони та індустріальні парки [2]. За даними Реєстру індустріальних (промислових) парків, опублікованого на сайті Міністерства економіки України, станом на 30.04.2025 року в Україні діє 100 індустріальних (промислових) парків. Найбільша кількість з функціонуючих парків зареєстровані у 2024 (31), 2023 (13) та 2017 (11) роках. У 2025 році до Реєстру індустріальних парків було внесено ще 5 нових парків [3].

Своєю чергою, німецька модель підкреслює важливість муніципального маркетингу та створення бренду території. Для України актуальним є поєднання цих підходів. Громади мають не лише володіти частиною загальнодержавних податків, за прикладом ПДФО, а й створювати додану вартість на місцях [4].

Ключовим інструментом залучення інвестицій для українських громад стають індустріальні парки. Це не просто виділені земельні ділянки, а готові інфраструктурні екосистеми з податковими стимулами. Згідно з актуальним законодавством, учасники таких парків можуть отримати звільнення від ПДВ та ввізного мита на обладнання, що є критично важливим для релокованого бізнесу та нових виробництв.

Окрім фіскальних пільг, вирішальну роль відіграє підготовка «інвестиційного паспорта» громади. Це цифровий інструмент, який мовою бізнесу описує переваги території: від логістичних маршрутів та доступних енергопотужностей до аналізу ринку праці. У сучасних умовах такий паспорт має бути інтегрований у загальнонаціональні цифрові платформи, такі як система DREAM, що забезпечує прозорість перед міжнародними донорами та приватними фондами.

Головним бар'єром для залучення інвестицій залишається не лише безпековий фактор, а й дефіцит кваліфікованих кадрів на місцях. Європейська практика розв'язує цю проблему через Агенції регіонального розвитку (АРР). Ці структури виступають професійними посередниками між владою та бізнесом, здійснюючи супровід інвестора за принципом «єдиного вікна». Для України розвиток ефективно функціонуючої мережі Агенцій регіонального розвитку є стратегічним завданням, оскільки саме вони здатні забезпечити якісний проєктний менеджмент та залучення грантових коштів ЄС. Ця інституційна спроможність на місцях є необхідною умовою для практичної реалізації норм закону «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» (відомого як закон про «інвестиційних нянь») [5].

Практична ефективність агенцій яскраво виражена в конкретних регіональних кейсах. Наприклад, АРР Миколаївщини у 2025 році забезпечила підтримку в підготовці і супроводі поданих 216 грантових заявок, 42 з яких було виграно на загальну суму 546 753 \$ [6].

Таким чином, шлях України до європейської інтеграції вимагає від громад переосмислення своєї ролі. Фінансова децентралізація – це не лише про гроші в бюджеті, а про інституційну спроможність створити середовище, де інвестор почувається захищеним. Використання європейських механізмів, адаптованих до потреб воєнного та повоєнного часу, дозволить муніципалітетам стати драйверами національної економіки, забезпечуючи стійкий розвиток своїх територій.

Перелік використаних джерел:

1. Гнуцак Ю. Між формальністю й реформою: як держава ділить повноваження з місцевим самоврядуванням. *Дзеркало тижня*. 17 квітня 2026 р. URL: <https://zn.ua/ukr/local-government/mizh-formalnistju-j-reformuju-jak-derzhava-dilit-povnovazhennja-z-mistsevim-samovrjaduvannjam.html>
2. Калат Я. Я. Стимули розвитку індустріальних парків (на прикладі Прикордонних регіонів Польщі). *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 2 (142). С. 80 – 87. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-2-11>.
3. Реєстр індустріальних (промислових) парків в Україні. URL: <https://me.gov.ua/view/485cdf6b-c323-46f1-b6ba-3b6012b1be7d>.
4. Tarasovych L., Yareмова M. Marketing principles of regional development EU experience and imperatives for Ukraine. *Economy and region*. 2025. Vol. 1 (96). PP. 77 – 87. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3750](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3750).

5. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні: Закон України № 1116-IX від 17.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.
6. Агенція регіонального розвитку Миколаївської області. URL: <https://agency.mk.ua/>



УДК 336.64:656.8

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ГАЛУЗІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ: ДОСВІД ЄС І УКРАЇНИ

Антоненко Оксана Іванівна*, здобувачка вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр»
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця,
oksana.antonenko@hneu.net

Аналіз діяльності суб'єктів господарювання поштового зв'язку дозволяє охарактеризувати стан реального сектору економіки, адже галузь демонструє гнучку реакцію на зміни споживчого попиту та ділової активності. В умовах воєнного стану поштові оператори набувають особливої соціальної ролі: для мешканців багатьох населених пунктів надають можливість логістичних послуг, отримання грошових виплат та здійснення платежів. Гармонізація українського законодавства із нормами ЄС актуалізує оцінювання результатів діяльності і фінансового стану українських суб'єктів господарювання, що надають послуги поштового зв'язку, для визначення передумов їх здатності конкурувати з міжнародними компаніями, які потенційно заходять на вітчизняний ринок.

Ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в сучасних ринкових умовах нерозривно пов'язане з його фінансовим станом. Він виступає як комплексний, інтегральний індикатор, що відображає не лише підсумки господарської діяльності за звітний період, а й надійність підприємства як ділового партнера, його інвестиційну привабливість та загальний потенціал для майбутнього розвитку. Фінансовий стан являє собою сукупність реальних показників платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності конкретного підприємства на певний момент часу, що зафіксовані у його фінансовій звітності [1].

Аналіз фінансового стану найбільших поштових операторів України поштової та кур'єрської діяльності подано у табл. 1. АТ «Укрпошта» є єдиним національним оператором поштового зв'язку України, відділення якого охоплюють всю її територію, забезпечуючи приватних осіб та корпоративних клієнтів поштовими, логістичними, фінансовими й торговельними послугами [2]. АТ «Нова пошта» є лідером серед суб'єктів господарювання, які здійснюють експрес-доставку на теренах України [3].

Рівень рентабельності досліджуваних компаній, які надають поштові послуги, відображає більш ефективне функціонування ТОВ «Нова пошта». Від'ємне значення показника для АТ «Укрпошта» свідчить про збиткову діяльність суб'єкта господарювання. Аналогічна ситуація притаманна індикатору рентабельності майна: АТ «Укрпошта» отримує збитки від інвестицій в активи, натомість ТОВ «Нова пошта» отримує прибуток на кожну гривню, вкладену в майно. Таким чином, проаналізовані показники рентабельності демонструють збитковість АТ «Укрпошта». У розрізі коефіцієнта поточної ліквідності обидва досліджувані поштові оператори набувають рівнів (АТ «Укрпошта» – 0,63, ТОВ «Нова пошта» – 0,65) нижче нормативного (1–2). Означена ситуація сигналізує про брак оборотних активів для покриття поточних заборгованостей. Індикатор абсолютної ліквідності демонструє більший запас

*Науковий керівник: Лелюк Світлана Валеріївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

грошових коштів на негайне (оперативне) погашення зобов'язань у АТ «Укрпошта» (0,48) порівняно з ТОВ «Нова пошта» (0,28).

Найбільш відчутна різниця у рівнях часткових показників фінансового стану досліджуваних суб'єктів господарювання спостерігається у рівнях ділової активності. Так, коефіцієнт оборотних активів ТОВ «Нова пошта» (7,88) майже у чотири рази перевищує відповідне значення показника для АТ «Укрпошта» (2,02). Швидше розрахунки з поставальниками реалізуються у ТОВ «Нова пошта», адже його рівень індикатора оборотності кредиторської заборгованості (5,09) більший за АТ «Укрпошта» (2,65).

Аналіз стану взаємовідносин із дебіторами відображає коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Для обох суб'єктів господарювання зазначений індикатор перевищує нормативний рівень 4–12: АТ «Укрпошта» – 14,66; ТОВ «Нова пошта» – 14,02. Така тенденція характеризує оперативне погашення заборгованості дебіторами та швидке перетворення активів у грошові кошти, а отже, платіжна дисципліна клієнтів обох поштових операторів налагоджена. Загалом ТОВ «Нова пошта» демонструє вищу операційну гнучкість, а АТ «Укрпошта» потребує виходу із зони збитковості.

Таблиця 1

Часткові показники фінансового стану суб'єктів господарювання галузі поштової та кур'єрської діяльності у 2024 р.

Показник	АТ "УКРПОШТА"	ТОВ "НОВА ПОШТА"
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,96	0,24
Коефіцієнт рентабельності майна (капіталу)	-0,04	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,28
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,63	0,65
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,02	7,88
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,66	14,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,65	5,09

Вивчення результатів діяльності суб'єктів господарювання галузі має охоплювати умови та середовище їх функціонування у контексті ринку. АТ «Укрпошта» є членом PostEurop (асоціації, яка з 1993 року представляє європейських державних поштових операторів), що є офіційно визнаним Регіональним Союзом у межах Всесвітнього поштового союзу (ВПС), налічує 55 членів у 53 країнах [4]. Щороку ВПС (UPU) рейтингує операторів, які досягають найшвидшого прогресу через рівень Інтегрованого індексу розвитку поштового зв'язку (Integrated Index for Postal Development) [5]. З широкого пулу потім обирають трьох найкращих – операторів з найвищими балами з трьох різних регіонів, – щоб продемонструвати глобальну широту поштової трансформації. Україна потрапила до рейтингу кращих, отримала 89/100 балів завдяки новим вантажним коридорам та угодам про обмін даними, які залишають експортні трубопроводи відкритими для тисяч мікропідприємств, незважаючи на триваючий конфлікт. За показником рейтингу ринкової актуальності (market relevance) рівень України зріс більш ніж удвічі – до 54 у 2025 р. проти 22 у 2024 р. (оскільки пошта займається доставкою пенсій у зони бойових дій, діє як пункт обміну валюти у сільській місцевості та здійснює зростаючу частку внутрішніх посилок електронної комерції). Загалом у дослідженні зазначається, що підтримка поштових послуг Україною в надзвичайно складних умовах конфлікту демонструє, що швидкий прогрес можливий навіть за складних обставин.

За даними [5] за підсумками 2025 р. Європейський Союз щодня обробляє близько 13 мільйонів посилок низької вартості. Для порівняння, Сполучені Штати – близько чотирьох мільйонів. Співставлення обсягів внутрішніх поштових відправлень в Україні та країнах Європейського Союзу проведено на основі даних [6–7] та подано на рис. 1. За підсумками 2024 р. серед європейських країн абсолютним лідером за обсягом внутрішніх поштових відправлень є Німеччина (4 122,59 млн одиниць). Такий рівень показника втричі перевищує

значення другої країни в рейтингу – Франції (1 255 млн одиниць посилок). Наступними країнами, які подолали відмітку в 1 млрд внутрішніх відправлень у 2024 році є Польща (1 176,98 млн одиниць посилок) та Італія (1 000,78 млн одиниць). Означені держави можна розглядати у ролі ключових логістичних хабів. Іспанія, Україна та Нідерланди продемонстрували обсяг внутрішніх поштових відправлень в діапазоні від 500 до 1000 млн. одиниць, що свідчить про наявність у них значних внутрішніх ринків з високою активністю.

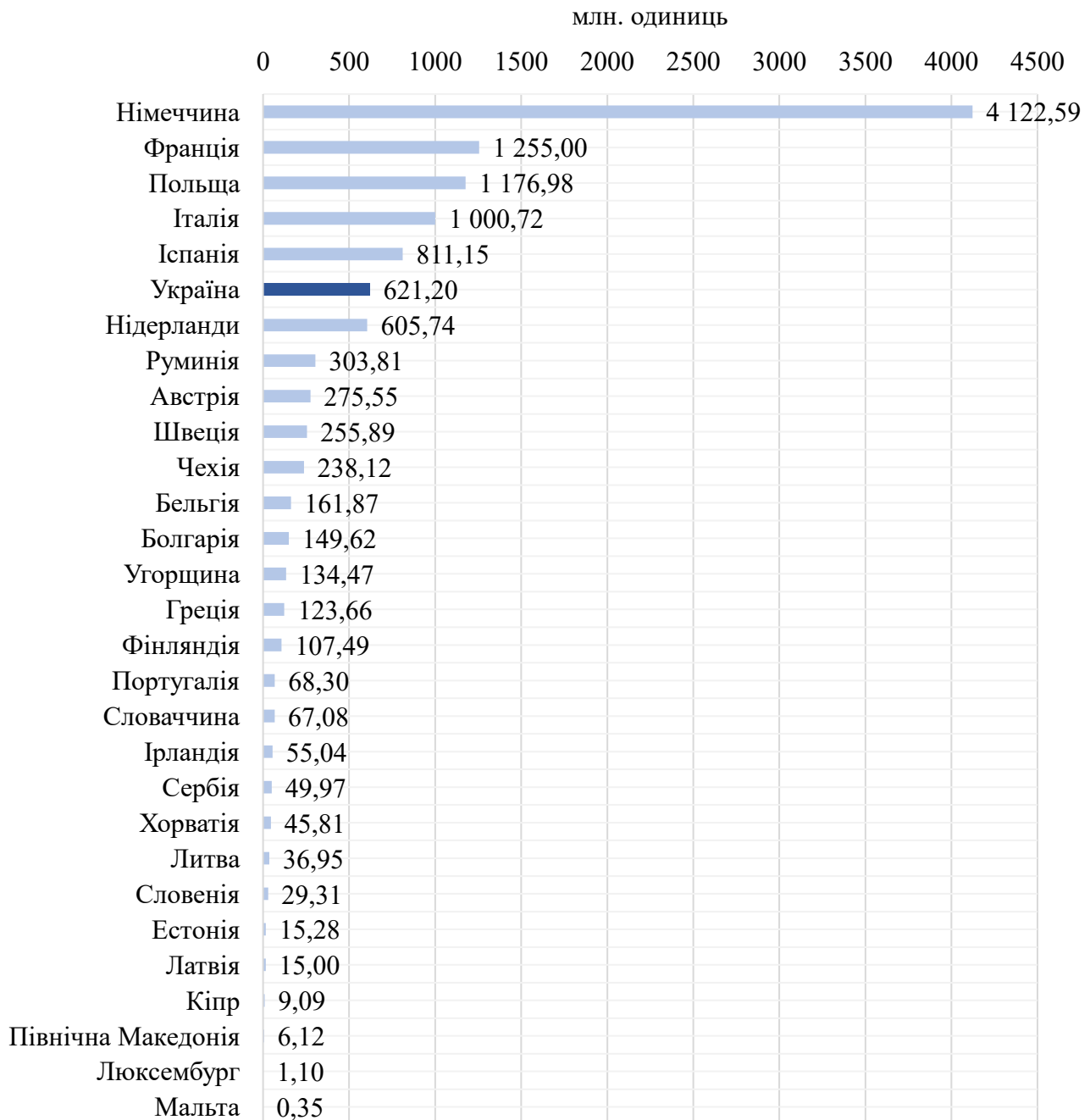


Рис. 1. Обсяги внутрішніх поштових відправлень у 2024 р.

Таким чином, в загальному рейтингу Україна займає шосте місце з обсягом внутрішніх поштових відправлень на рівні 621,2 млн. одиниць. Даний показник складає близько 15% від обсягів Німеччини та 53% від обсягів Польщі. Така тенденція пояснюється територіальними масштабами України, розвитком e-commerce та приватних поштових операторів останніми роками. Таким чином, галузь поштової та кур'єрської діяльності є динамічним сектором української економіки, який за кількісними і якісними показниками вже конкурує з провідними

країнами ЄС. Подальша розвідка досліджень буде спрямована на аналіз факторів, що впливають на фінансовий стан і обсяги діяльності суб'єктів господарювання галузі поштового зв'язку.

Перелік використаних джерел:

1. Багацька К.В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: підручник. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2014. 320 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/24917>
2. Загальна інформація. АТ «Укрпошта». URL : <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>
3. Про сталий розвиток Нової пошти. URL : <https://novaposhta.ua/csr/>
4. “Укрпошта” посіла перше місце в Європі за якістю міжнародних доставок. URL : <https://mindev.gov.ua/news/ukrposhta-posila-pershe-mistse-v-ievropi-za-iakistiu-mizhnarodnykh-dostavok>
5. STATE OF THE POSTAL SECTOR 2025. Published by the Universal Postal Union (UPU) Berne, Switzerland. URL : https://www.upu.int/getmedia/4dc52df0-80bf-4cb0-a4e4-bff0f1b83791/01-StateofthePostalSector2025_EN.%E2%80%A6
6. Поштовий зв'язок у цифрах. URL : <https://nkek.gov.ua/diialnist/sfery-diialnosti/poshtovi-posluhy/poshtovyi-zviazok-u-tsyfrakh>
7. Domestic postal traffic, letter mail and parcel services. URL : [https://webgate.ec.europa.eu/grow/redisstat/databrowser/view/post_cube1_x\\$post_dtr_1/default/table?lang=en&category=GROW_CURRENT](https://webgate.ec.europa.eu/grow/redisstat/databrowser/view/post_cube1_x$post_dtr_1/default/table?lang=en&category=GROW_CURRENT)



УДК 336.64:005.52:338.46

**СИСТЕМА КРІ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ КОРПОРАТИЗАЦІЇ**

Багацька Катерина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства. Державний торговельно-економічний університет, k.bagatska@knute.edu.ua

Розпочата в Україні реформа державних і комунальних підприємств, зумовлена, зокрема, скасуванням Господарського кодексу України, передбачає перехід комунальних підприємств (КП) до корпоративних організаційно-правових форм. Зазначені інституційні трансформації створюють передумови для модернізації системи управління підприємствами комунального сектору, підвищення рівня їх фінансової автономії, прозорості та відповідності принципам корпоративного врядування.

Водночас на практиці більшість територіальних громад стикаються з обмеженою інституційною спроможністю, дефіцитом експертизи та відсутністю апробованих управлінських інструментів, необхідних для ефективного й прозорого проведення процесів корпоратизації. Це значно ускладнює адаптацію комунальних підприємств до нових організаційно-правових умов функціонування та підвищує ризики збереження хронічних проблем у сфері управління комунальним майном.

Системними недоліками діяльності комунальних підприємств в Україні залишаються слабе корпоративне врядування, низький рівень прозорості та недостатня підзвітність у використанні фінансових і матеріальних ресурсів. У значній частині громад відсутні чітко визначені механізми стратегічного управління, ефективного контролю з боку органів місцевого самоврядування, а також інструменти оцінювання результативності діяльності підприємств. Як наслідок, формуються передумови для неефективного використання ресурсів, погіршення фінансового стану комунальних підприємств і зниження якості надання публічних послуг населенню.

Перехід комунальних підприємств до корпоративних форм господарювання актуалізує необхідність перегляду підходів до фінансування їх діяльності, формування та використання капіталу, а також до системи управління результативністю. У нових умовах особливого значення набуває впровадження сучасних моделей корпоративного управління, які передбачають чітке розмежування повноважень власника і менеджменту, підвищення фінансової дисципліни, прозорості управлінських рішень та орієнтацію на досягнення вимірюваних стратегічних і операційних цілей.

У цьому контексті ключовим завданням органів місцевого самоврядування як представників власника стає формування дієвих механізмів стратегічного керування діяльністю корпоратизованих комунальних підприємств, зокрема шляхом запровадження інструментів управління результативністю. Важливе місце серед таких інструментів посідає система ключових показників результативності (KPI), яка дає змогу узгодити фінансові й нефінансові цілі підприємств із пріоритетами розвитку громади, забезпечити підзвітність менеджменту та підвищити ефективність використання капіталу.

Таким чином, розробка системи KPI в частині політики фінансового менеджменту комунальних підприємств набуває особливої актуальності в умовах трансформації їх організаційно-правового статусу. Вона виступає одним із базових елементів адаптації комунальних підприємств до вимог корпоративного управління та створює підґрунтя для підвищення стійкості їх фінансового розвитку і якості надання публічних послуг.

Система KPI становить невід'ємну частину управління результативністю (Performance management), що набула широкого застосування у розвинених країнах не лише в приватному секторі, а й у діяльності державних та муніципальних інституцій, і є однією зі структурних складових стратегічного управління.

Таким чином, управління результативністю в комунальних підприємствах має базуватися на стратегічних орієнтирах, сформованих ОМС, та розглядатися як безперервний, системно організований процес підвищення результатів господарської діяльності підприємства, що реалізується через:

- ідентифікацію та формування системи цілей у вигляді ієрархічної структури (дерева цілей), узгодженої зі стратегічними пріоритетами підприємства та місцевої влади;
- планування результатів діяльності шляхом визначення індикаторів досягнення поставлених цілей;
- здійснення моніторингу, діагностики, перегляду й оцінювання прогресу реалізації цілей;
- розвиток і вдосконалення необхідних компетентностей працівників [1].

Ключові показники результативності (KPI) орієнтовані на підвищення ефективності діяльності комунального підприємства відповідно до намірів органів місцевої влади щодо вдосконалення системи надання комунальних послуг і водночас виступають своєрідним запобіжником, який підтверджує надання публічних послуг на засадах доброчесності з дотриманням принципів належного врядування. Окрім того, KPI є необхідним інструментом оцінювання продуктивності менеджменту й персоналу КП в межах операційного управління, оскільки сприяють формуванню в працівників мотивації до саморозвитку та усвідомлення рівня ефективності й якості виконання покладених на них функцій [2].

За умови коректного добору KPI, які забезпечують комплексну діагностику кількісних і якісних параметрів діяльності комунального підприємства, зазначена система сприяє підвищенню його продуктивності та дає можливість оцінити позитивний вплив результатів діяльності на якість життя міста або територіальної громади. KPI мають бути інтегровані у ширші механізми управління результативністю, зокрема стратегічне управління на основі процесного підходу. Усі показники повинні бути вимірюваними та орієнтованими на ключові пріоритети, визначені ОМС відповідно до організаційних цілей, закладених у стратегії розвитку. Процес розроблення та вимірювання KPI доцільно розглядати як один з обов'язкових елементів циклу стратегічного планування. Майбутнє господарське товариство має здійснювати систематичну оцінку результатів своєї діяльності та рівня продуктивності й регулярно звітувати про них перед вищим органом ОМС (рис. 1).

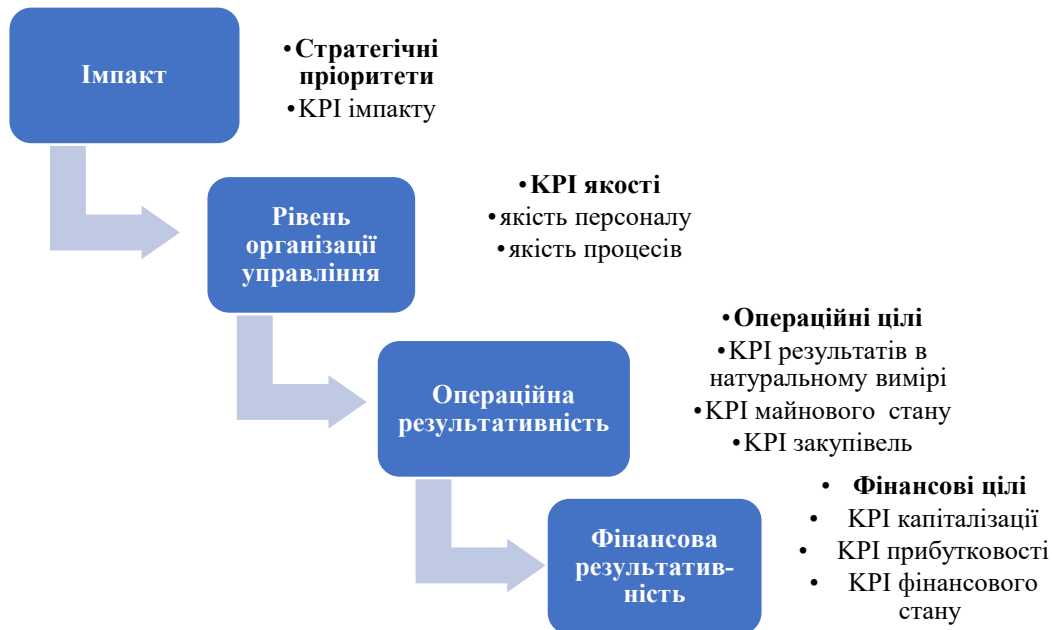


Рис. 1. Ієрархія рівнів результативності в системі КРІ фінансового управління комунальних підприємств [3, с. 405]

При цьому стратегія розвитку комунального підприємства має включати обмежену та керовану кількість показників, що відображають досягнення стратегічних цілей як самого підприємства, так і органів місцевого самоврядування. Зазначені стратегічні орієнтири повинні трансформуватися у річні операційні та фінансові цілі з відповідними вимірюваними показниками.

Оцінювання досягнення фінансових цілей доцільно здійснювати за трьома ключовими напрямками: капіталізація, прибутковість і фінансовий стан. У групі показників капіталізації доцільно визначати цільове співвідношення між вкладеним і накопиченим капіталом, а також один або декілька індикаторів, що характеризують рівень формування капіталу за рахунок отриманого прибутку.

У разі визначення прибутковості як цільового КРІ доцільно застосовувати одну з таких систем показників:

1. **статичну систему без встановлення цільової структури капіталу**, що передбачає використання показників рентабельності активів і рентабельності продажу за чистим прибутком;
2. **статичну систему з встановленням цільової структури капіталу**, яка базується на показниках рентабельності власного (або постійного) капіталу та рентабельності продажу;
3. **динамічну систему**, яка не передбачає контролю структури капіталу, однак орієнтована на контроль рівня капіталізації, при цьому прибутковість оцінюється через дотримання системи нерівностей, відомих як Золоте правило фінансування, до якого додано темп приросту капіталізованого прибутку:

$$T_{\text{прпрап}} > T_{\text{прчп}} > T_{\text{прчд}} > T_{\text{пра}} \quad (1)$$

До складу КРІ, що характеризують фінансовий стан підприємства, доцільно включати по 1–2 показники за кожним із основних напрямів фінансової діагностики, зокрема:

- 1) один із показників ліквідності з урахуванням впливу розрахунків із дебіторами на грошові потоки КП — коефіцієнт абсолютної або швидкої ліквідності.
- 2) один або два показники ділової активності (оборотності активів та/або капіталу);
- 3) один із показників структури капіталу та/або показники рівня фінансування активів, зокрема ступінь покриття запасів робочим капіталом.

Отже, запропонована логіка побудови системи КРІ у фінансовому управлінні комунальних підприємств ґрунтується на ієрархічному поєднанні різних рівнів

результативності — від фінансової та операційної до управлінської та суспільної. Такий підхід дає змогу узгодити стратегічні пріоритети власника з операційною діяльністю підприємства, забезпечити прозорість та підзвітність використання фінансових ресурсів, а також створити передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах корпоратизації комунальних підприємств система КРІ набуває особливого значення як інструмент інтеграції принципів корпоративного управління у практику фінансового менеджменту та підвищення ефективності функціонування підприємств комунального сектору.

Перелік використаних джерел:

1. Dipura, S. & Soediantono, D. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 23–33. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i4.146>
2. Z. Zakaria, M. A. Yaacob and others (2011). Key Performance Indicators (KPIs) in the Public Sector: A Study in Malaysia. *Asian Social Science*. Vol. 7, No. 7, pp.102-107. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4812/12bc0ea68710ba366c4eaa08d513fda832c6.pdf>.
3. Багацька К.В. (2023) Формування капіталу підприємств комунальної власності в системі місцевих фінансів. Дис. на здоб. Наук. ступеня д-р екон. наук. Київ, ДТЕУ. 530 с.



УДК 336.14:352:004.9

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЯК ПРОЦЕС ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БЮДЖЕТІВ
САМОВРЯДУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Бафталовська Вероніка Ігорівна^о,

здобувачки вищої освіти ННІ Економіки і права, 3 курс,
спец. 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Процес європейської інтеграції України вимагає від органів місцевого самоврядування не лише ефективного управління ресурсами, а й безпрецедентного рівня відкритості, що також є одним із принципів бюджетної системи, який зазначений в Бюджетному кодексі України [1]. В умовах сучасних тенденцій та викликів, зокрема повномасштабного вторгнення та подальшої необхідності відновлення регіонів, цифровізація стає ключовим інструментом відображення та забезпечення прозорості бюджетного процесу. Вона дозволяє трансформувати складні фінансові дані у більш зрозумілу та доступну для громадян форму, мінімізуючи потребу в особистих зустрічах та знижуючи ризики для безпеки.

В Україні вже діє ряд інструментів, що закладають основу для бюджетної прозорості.

Одним із перших цифрових проєктів стала система «Prozorro», офіційно запущена у 2016 році як електронна система публічних закупівель. Вона поступово витіснила паперові тендери та друковане видання «Вісник державних закупівель», яке через обмежений тираж та вибіркове оприлюднення пропозицій створювало значні можливості для корупційних дій.

Принцип роботи Prozorro – «усі бачать усе» – став ключовим у боротьбі з корупцією та формуванні прозорої бюджетної політики. Система забезпечила:

- 1) відкритий доступ до інформації про всі державні закупівлі;
- 2) можливість громадянам, бізнесу та органам влади контролювати процес у режимі реального часу;
- 3) зменшення корупційних ризиків та підвищення ефективності використання бюджетних коштів [2].

^о Керівник: к.е.н., доц. кафедри фінансів і кредиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця С.В. Юшко

Завдяки впровадженню Prozorro Україна зробила важливий крок до європейських стандартів відкритості та підзвітності у сфері публічних фінансів, що стало фундаментом для подальшої цифровізації бюджетного процесу.

Провідну роль у процесі прозорості відіграє офіційний державний веб-портал «Open Budget», створений Міністерством фінансів України у межах програми «Прозорий бюджет» та запущений у 2017 році [3]. Це інтерактивний інструмент, який забезпечує громадянам доступ до ключових показників державних і місцевих бюджетів у зручній та зрозумілій формі. Портал дозволяє не лише переглядати структуру доходів і видатків, а й аналізувати динаміку їх виконання, що робить бюджетний процес більш підзвітним та відкритим. Завдяки цьому інструменту кожна територіальна громада має цифрове відтворення своїх фінансів, де відображаються:

- 1) детальна структура доходів, видатків та фінансування в режимі реального часу;
- 2) виконання планових показників кожної складової доходів та видатків;
- 3) порівняльний аналіз фінансових показників громади з іншими громадами;
- 4) інтерактивні візуалізації, що можуть бути для громадян більш зрозумілими за таблиці;
- 5) можливість завантаження відкритих даних для подальшого використання у дослідженнях чи громадських ініціативах.

Така цифрова прозорість безпосередньо відповідає європейським стандартам Open Government, де доступ до фінансової інформації є не привілеєм, а правом кожного громадянина.

У подальшому розвиток цифрових інструментів у напрямку екосистеми прозорості фінансів, таких як «Є-Дата» та портал «Spending», розширив можливості для моніторингу використання бюджетних коштів. Ці системи дозволяють у відкритому доступі переглядати транзакції розпорядників бюджетних коштів, що підвищує рівень довіри до органів влади та відповідає європейським стандартам прозорості [4, 5].

Окремої уваги заслуговує роль Цифрової екосистеми DREAM, яка є ключовим інструментом нової державної реформи управління публічними інвестиціями, запущеної у 2023 році. DREAM забезпечує повний життєвий цикл інвестиційного проєкту: від ініціації та підготовки документації до фінансування, проведення закупівель та моніторингу робіт. Це дозволяє органам місцевого самоврядування не просто звітувати про витрачені кошти, а професійно презентувати інвестиційні проєкти міжнародним донорам. Інтеграція DREAM із фінансовими системами дозволяє автоматично верифікувати кожен гривню інвестицій, що критично важливо для проходження аудиту з боку Європейської Комісії [6].

Важливим кроком у забезпеченні прозорості на місцях є розвиток інструментів громадського бюджетування (бюджету участі), що дозволяють мешканцям безпосередньо впливати на розподіл частини місцевих фінансів. Досвід різних громад показує, що рівень залученості громадян може суттєво відрізнятись залежно від чисельності населення, цифрової інфраструктури та комунікаційної активності. Наприклад, у Донецькій селищній територіальній громаді Харківської області кількість голосів у бюджеті участі є відносно низькою, близько 100 голосів на один проєкт, що пояснюється невеликим розміром громади, близько 22 тис. громадян та обмеженими ресурсами для інформування населення [7]. Водночас у Івано-Франківську, де мешкає понад 280 тис. осіб, кількість голосів за окремі проєкти сягає понад дві тисячі, але у відносному вимірі це також становить лише близько 0,7% від загальної чисельності населення, хоча кількість представлених проєктів набагато вище [8]. Це свідчить про системну проблему низької активності, яка потребує нових рішень – зокрема інтеграції голосування у мобільні застосунки «Дія», проведення ширших інформаційних кампаній та організації громадських ініціатив для ознайомлення мешканців із можливостями бюджету участі.

Отже, цифровізація бюджетного процесу в Україні є не лише технічним інструментом, а й важливим чинником демократизації управління публічними фінансами. Вона забезпечує прозорість, підзвітність та доступність інформації для громадян, що відповідає європейським стандартам Open Government. Запровадження систем Prozorro, Open Budget, Є-Дата, Spending та нової екосистеми DREAM формує комплексну цифрову інфраструктуру, яка дозволяє контролювати використання коштів на всіх рівнях – від державних закупівель до інвестиційних

проектів. Водночас розвиток бюджету участі демонструє прагнення до залучення громадян у процес прийняття рішень, хоча рівень активності залишається низьким як у малих громадах, так і у великих містах. Це свідчить про необхідність подальшої інтеграції цифрових сервісів, зокрема мобільних застосунків, та проведення широких інформаційних кампаній для підвищення довіри й залученості населення. Таким чином, цифровізація стає ключовим елементом європейської інтеграції України, адже забезпечує відповідність принципам прозорості, ефективності та участі громадян у бюджетному процесі.

Перелік використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України : від 08.07.2010 № 2456-VI . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 16.04.2026).
2. Публічні закупівлі України. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (дата звернення: 16.04.2026).
3. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 16.04.2026).
4. Платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів. E-data. URL: <https://edata.gov.ua/>
5. Єдиний веб-портал використання публічних коштів. Spending. URL: <https://spending.gov.ua/new/> (дата звернення: 16.04.2026).
6. Система управління публічними інвестиціями DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/> (дата звернення: 16.04.2026).
7. Бюджет участі у 2025 році Донецька ТГ. E-dem. URL: <https://budget.e-dem.ua/6320256000>
8. Архів проектів: Бюджет участі 2025 Івано-Франківська ТГ. URL: <https://if.pb.org.ua/projects/archive/875>



УДК 336.13:658.15:657.6

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ КОРПОРАЦІЙ:
ПОДОЛАННЯ ФРАГМЕНТАРНОСТІ ПРОЦЕДУР ТА ФОРМАЛІЗМУ АУДИТУ**

Безносенко Вадим Васильович, аспірант кафедри обліку та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
Vadym.Beznosenko@emmb.khpi.edu.ua

Єршова Наталя Юріївна, доктор економічних наук, професор, професорка кафедри обліку та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
m. Харків, iershova.ny@gmail.com

У сучасних умовах функціонування корпорацій внутрішній фінансовий контроль набуває ключового значення як інструмент забезпечення фінансової дисципліни, прозорості та стабільності розвитку [1-4]. Водночас на практиці спостерігається суттєвий розрив між формальним декларуванням контрольних процедур та їх фактичною ефективністю. Існуючі системи внутрішнього фінансового контролю часто не відповідають динаміці зовнішнього середовища та складності корпоративних фінансових потоків, що знижує їх здатність своєчасно ідентифікувати ризики та запобігати фінансовим втратам. Ключовою проблемою є фрагментарність контрольних процедур, яка проявляється у відсутності цілісної інтегрованої системи контролю, дублюванні функцій між підрозділами та розрізненості інформаційних потоків. Унаслідок цього контроль здійснюється епізодично, без належної координації та узгодження із стратегічними цілями корпорації, що знижує його аналітичну та превентивну функції. Додатковим обмеженням виступає формальний характер внутрішнього аудиту, який у багатьох випадках зводиться до перевірки дотримання встановлених процедур без глибокого аналізу причин відхилень і без формування обґрунтованих управлінських рекомендацій. Такий

підхід трансформує аудит із інструменту підвищення ефективності управління у механізм постфактум фіксації порушень, що не забезпечує проактивного реагування на фінансові ризики.

Удосконалення внутрішнього фінансового контролю в умовах фрагментарності процедур та формалізації аудиту доцільно здійснювати на засадах системної трансформації, що передбачає інтеграцію контрольних функцій, ризик-орієнтацію та цифровізацію контрольного середовища.

1. Подолання фрагментарності контрольних процедур. Рекомендується впровадження єдиної інтегрованої архітектури внутрішнього фінансового контролю, яка передбачає:

- уніфікацію контрольних процедур і регламентів на рівні всієї корпорації;
- чітке розмежування відповідальності між підрозділами (фінанси, аудит, ризик-менеджмент);
- формування єдиного інформаційного простору контролю (єдині бази даних, звітність, аналітичні панелі);
- синхронізацію контрольних процесів із бюджетуванням, фінансовим плануванням та стратегічним управлінням.

Цей підхід перетворює фрагментовані засоби контролю процесів на інтегровану систему управління фінансовими процесами. Зокрема, він інтегрує процеси та правила контролю в масштабах всієї компанії наступним чином:

- стандартизація процесів контролю шляхом розробки політик, правил та контрольних списків для визначення єдиних методів аудиту фінансових операцій, бухгалтерських процесів та управлінських звітів,
- стандартизація методів оцінки ризиків та відхилень для встановлення єдиних стандартів інтерпретації результатів контролю,
- впровадження ключових точок контролю в основних бізнес-процесах (бюджетування, закупівлі, управління грошовими потоками),
- створення централізованої системи архівування процесів контролю для забезпечення прозорості та аудиту,
- інтеграція процесів контролю в цифрові системи (ERP, BI) для автоматизації процесів та мінімізації людських помилок.

Уніфікація процесів контролю та чітке визначення функціональних обов'язків створюють інституційну основу для ефективного внутрішнього фінансового контролю. Вони забезпечують узгодженість заходів контролю, мінімізують функціональні надлишки та підвищують прозорість та ефективність управління фінансовими процесами в компанії.

2. Перехід до ризик-орієнтованої моделі контролю, де передбачено зміщення акценту з формального контролю операцій на контроль фінансових ризиків, що забезпечує проактивний характер контролю та підвищує його превентивну ефективність.

3. Впровадження ключових показників ефективності (KPI) для кращої вимірності та управління системою контролю.

4. Цифровізація систем фінансового контролю через використання цифрових технологій, а саме:

- автоматизація операційного контролю шляхом інтеграції ERP-систем,
- візуалізація ключових показників ефективності (KPI) фінансової діяльності за допомогою платформ бізнес-аналітики (BI),
- впровадження автоматизованої системи моніторингу проблем у режимі реального часу,
- виявлення аномалій шляхом застосування алгоритмів аналізу даних.

Таким чином, фінансовий контроль може перейти від реактивного контролю до постійного моніторингу.

5. Інституціональна підтримка функцій контролю через інтеграцію внутрішнього контролю в корпоративне управління, сприяння культурі контролю та підзвітності, проведення регулярного навчання співробітників з питань фінансового контролю.

Перелік використаних джерел:

1. Безносенко В., Єршова Н. Моделювання внутрішнього фінансового контролю для забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. (5), 14–20. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/343171>
2. Єршова Н. Ю. Вплив якості облікової інформації на обґрунтованість результатів фінансового прогнозування. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. No 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14786315>. URI <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/630615>.
3. Шепель Ю. В., Єршова Н.Ю. Внутрішній контроль фінансових результатів діяльності підприємств. *Корпоративні фінанси: соціально-економічні, організаційно-правові та інституціональні аспекти* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 15 листопада 2018 р. / гол. ред. О. М. Гайдаржийська, Київ: НАУ, 2018, С. 359-361. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58278>
4. Єршова Н.Ю., Філяєва А.А., Власенко А.К. Напрямки удосконалення методичних підходів до організації аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e208d514-fc30-4175-a7ff-1b67cbb0b28d/content>
5. Єршова Н.Ю. Система збалансованих показників як елемент стратегічного управлінського обліку в контурі завдань забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/233d25b7-a4fe-4d1a-aaba-9e1391145125/content>
6. Iershova N. Y. Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2025. 4(15), 43-52. DOI : <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>



УДК 004:338.2:339.9

ЕВОЛЮЦІЯ КЛЮЧОВИХ ЦИФРОВИХ ПРОГРАМ ЄВРОСОЮЗУ ТА УКРАЇНИ

Берест Марина Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, marina_berest@ukr.net

У сучасних умовах цифровізація стала ключовим драйвером економічного розвитку. Цифрові технології визначають конкурентоспроможність національних економік, ефективність державного управління та здатність бізнесу адаптуватися до глобальних змін. Тому аналіз цифрових програм набуває особливого значення для формування ефективної економічної політики. Європейський Союз реалізує системну цифрову стратегію, спрямовану на створення єдиного цифрового простору. Для України, яка обрала курс на євроінтеграцію, надзвичайно важливим є вивчення еволюції цих програм з метою гармонізації національної цифрової політики з європейськими стандартами та вимогами.

Активна участь України у спільних цифрових ініціативах із ЄС відкриває нові можливості для модернізації економіки, розвитку інновацій та залучення інвестицій. Водночас це потребує глибокого наукового обґрунтування напрямів адаптації та впровадження відповідних програм. Особливої уваги набуває необхідність забезпечення цифрової та фінансової безпеки. Розвиток цифрових технологій супроводжується зростанням кіберзагроз, що вимагає узгоджених підходів до їх мінімізації на національному та міжнародному рівнях. Тематика дослідження є актуальною у зв'язку з потребою оцінки ефективності цифрової трансформації України. Порівняння з європейськими підходами дозволяє виявити наявні диспропорції,

визначити стратегічні пріоритети та підвищити результативність державної політики у сфері цифровізації.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю наукового осмислення процесів цифрової інтеграції України до Європейського Союзу, що є важливою передумовою сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення національної безпеки. Метою дослідження є аналіз еволюції основних цифрових програм, в межах яких відбувалась взаємодія Євросоюзу та України.

Європейський Союз сформував комплексну систему цифрових стратегій і програм, до яких поступово інтегрується Україна. Еволюція цифрових програм ЄС відбувалась від базових ініціатив розвитку інформаційного суспільства до створення єдиного цифрового ринку та впровадження комплексної цифрової політики. Стратегія Єдиного цифрового ринку ЄС проклала шлях до тіснішої цифрової гармонізації між державами-членами ЄС. Стратегія була започаткована у 2015 році та мала на меті сприяти економічному зростанню, збільшенню кількості робочих місць, конкуренції, інвестиціям та інноваціям у ЄС. Оскільки цифрові технології є пріоритетом ЄС, вони також є пріоритетними для країн-стратегічних партнерів ЄС щодо створення кращого та більш гармонізованого цифрового середовища. На сучасному етапі ключовим орієнтиром є ініціатива «Цифрове десятиліття Європи», яка визначає стратегічні напрями розвитку до 2030 року [1]. Ця політична програма керується «Цифровим компасом до 2030 року» – планом досягнення цифрової трансформації економіки та суспільства ЄС. Цифровий компас спрямований на безпечну цифрову екосистему, орієнтовану на людину, де громадяни отримують повноваження, а компанії процвітають завдяки цифровому потенціалу. Компас вказує чотири кардинальні точки для цієї траєкторії: цифрові навички, безпечна та ефективна цифрова інфраструктура, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація державних послуг. Цей політичний порядок денний узгоджується з нормами та стандартами ЄС для посилення цифрового суверенітету ЄС.

Практична реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки низці конкретних програм. EGOV4UKRAINE [2] став одним із перших масштабних цифрових проєктів ЄС в Україні, спрямованих на створення сучасної системи електронного урядування. Його основною метою було підвищення ефективності державного управління шляхом цифровізації. Проєкт зосереджувався на створенні базових компонентів цифрової інфраструктури, зокрема державних реєстрів та систем обміну даними. Це дозволило зменшити рівень бюрократизації та прискорити надання адміністративних послуг. Одним із найважливіших досягнень стало впровадження принципу взаємодії між державними системами (interoperability). Це означає, що органи влади можуть обмінюватися інформацією без участі громадянина. EGOV4UKRAINE заклав основу для подальших цифрових рішень, зокрема для системи Trembita та сучасних електронних сервісів.

EU4DigitalUA [3] – один із ключових проєктів Європейського Союзу, спрямованих на підтримку цифрової трансформації України. Бюджет проєкту склав 20,5 млн. євро, реалізація проєкту відбувалась з жовтня 2020 року до листопада 2025 р. Його головна мета полягає у гармонізації українського цифрового середовища зі стандартами ЄС, зокрема в рамках інтеграції до Єдиного цифрового ринку. Проєкт охоплює широкий спектр напрямів: розвиток електронного урядування, кібербезпека, телекомунікації та цифрові навички. Особлива увага приділяється створенню зручних і доступних електронних послуг для громадян і бізнесу. Серед ключових результатів – підтримка розвитку екосистеми державного застосунку «Дія», впровадження цифрових дозволів (ePermit), а також запуск освітніх програм для державних службовців, таких як CDTO Campus. Крім того, EU4DigitalUA сприяє адаптації українського законодавства до норм ЄС у цифровій сфері, що є важливим кроком для подальшої євроінтеграції.

Проєкт DT4UA (Digital Transformation for Ukraine) [4] є продовженням попередніх ініціатив ЄС і спрямований на підтримку цифрової трансформації України в умовах повномасштабної війни. Його ключовим завданням є забезпечення безперервності цифрових державних послуг. Проєкт охоплює модернізацію ІТ-інфраструктури, підвищення кібербезпеки

та розвиток нових електронних сервісів. Він також допомагає державним органам адаптуватися до роботи в кризових умовах. Особливу роль DT4UA відіграє у забезпеченні стійкості цифрової держави. Це включає підтримку функціонування ключових систем навіть у разі пошкодження інфраструктури. Крім того, проєкт сприяє подальшій інтеграції України в цифровий простір ЄС, незважаючи на складні обставини. Бюджет проєкту склав 17,4 млн. євро, період реалізації – з листопада 2022 р. до квітня 2025 року.

Digital Europe Programme [5] – це масштабна програма ЄС із бюджетом понад 7 млрд євро, спрямована на розвиток передових цифрових технологій. Вона спрямована на розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, кібербезпеки, хмарних сервісів і цифрових навичок. Україна поступово долучається до цієї програми в рамках поглиблення співпраці з ЄС. Це відкриває нові можливості для державних установ, бізнесу та наукових організацій. Участь у програмі дозволяє отримувати фінансування для інноваційних проєктів, а також забезпечує доступ до сучасної цифрової інфраструктури ЄС. Це особливо важливо для розвитку технологічного сектору. Загалом, Digital Europe Programme є важливим інструментом інтеграції України в європейський технологічний простір.

Важливу роль відіграє регуляторна ініціатива eIDAS [6], яка забезпечує єдині стандарти електронної ідентифікації та довірчих послуг у ЄС. Її впровадження в Україні сприяє розвитку електронного урядування та інтеграції цифрових сервісів на міжнародному рівні.

Україна активно впроваджує власні цифрові ініціативи, гармонізуючи їх із європейськими підходами. Зокрема, ProZorro [7] – це електронна система публічних закупівель, яка стала одним із символів цифрових реформ в Україні. Вона забезпечує відкритість і прозорість у сфері державних закупівель. Система працює за принципом «усі бачать усе», що означає відкритий доступ до інформації про тендери. Це дозволяє зменшити корупцію та підвищити конкуренцію серед постачальників. ProZorro була створена за підтримки міжнародних партнерів, зокрема ЄС, і швидко здобула міжнародне визнання. Вона стала прикладом успішної цифрової трансформації державного сектору. Сьогодні система продовжує розвиватися та вдосконалюватися, забезпечуючи ефективне використання державних коштів.

Антикорупційна ініціатива Європейського Союзу в Україні (EUACI), що реалізується з 2017 року [8], є найбільшою антикорупційною програмою ЄС в Україні, яка поєднує інституційні та цифрові інструменти боротьби з корупцією. Її мета — підвищення прозорості та підзвітності державних органів. Проєкт активно підтримує розвиток відкритих даних та цифрових систем контролю. Це дозволяє громадянам і бізнесу отримувати більше інформації про діяльність держави. EUACI також сприяє впровадженню цифрових рішень у сфері публічних фінансів і управління. Це допомагає зменшити корупційні ризики та підвищити ефективність витрачання коштів. Завдяки цій ініціативі формується більш прозора й довірлива система державного управління.

Trembita [9] – це система електронної взаємодії державних реєстрів, створена за підтримки ЄС та естонських партнерів. Вона є основою цифрової інфраструктури України. Система дозволяє державним органам безпечно обмінюватися даними, що значно спрощує надання адміністративних послуг. Громадянам більше не потрібно збирати довідки з різних установ. Trembita базується на естонській технології X-Road, яка вже довела свою ефективність у цифровому управлінні. Це забезпечує високий рівень безпеки та надійності. Завдяки Trembita Україна змогла значно прискорити цифровізацію державних послуг.

Водночас цифровізація супроводжується новими викликами, зокрема у сфері кібербезпеки. Європейський Союз формує комплексну систему захисту цифрового простору [10], і Україна поступово інтегрується в ці механізми, адаптуючи власну систему безпеки. Після початку повномасштабної війни Європейський Союз значно посилив підтримку цифрового сектору України. Основна мета — забезпечити безперебійну роботу критичної інфраструктури. Допомога включає відновлення телекомунікаційних мереж, підтримку інтернет-зв'язку та посилення кібербезпеки. Це дозволяє державним і приватним структурам продовжувати роботу. Особливу увагу приділяють боротьбі з кібератаками та дезінформацією.

ЄС надає як фінансову, так і експертну підтримку в цих сферах. Ці заходи стали критично важливими для збереження функціонування цифрової економіки України під час війни.

Таким чином, розвиток процесів цифровізації в Україні є неможливим без інтеграції до цифрових програм та підтримки Європейського Союзу. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрової інфраструктури, зокрема широкосмуговому доступу до Інтернету, хмарним технологіям і центрам обробки даних. У цьому напрямі Україна співпрацює з європейськими партнерами, що сприяє модернізації національної економіки. Окремим напрямом є розвиток цифрових навичок населення. ЄС реалізує масштабні програми підготовки кадрів для цифрової економіки, і ці підходи відображаються в українській освітній політиці.

Отже, еволюція цифрових програм Європейського Союзу створює міцну основу для цифрової трансформації України. Інтеграція до європейського цифрового простору сприяє розвитку інновацій, підвищенню ефективності економіки та зміцненню фінансової безпеки. Подальший розвиток цифрових програм України має здійснюватися з урахуванням європейського досвіду та в межах поглиблення співпраці з Європейським Союзом.

Перелік використаних джерел:

1. Europe's Digital Decade. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>
2. EGOV4Ukraine. URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/egov4ukraine/>
3. EU4DigitalUA. URL: <https://eu4digitalua.eu/en/about-en/>
4. DT4UA. URL: <https://eu4digitalua.eu/en/dt4ua-en/>
5. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
6. The EU Digital Identity Framework. URL: <https://eidas.ec.europa.eu/efda/home>
7. PROZORRO. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>
8. Антикорупційна ініціатива Європейського Союзу в Україні. URL: <https://euaci.eu>
9. Трембіта. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів. URL : <https://trembita.gov.ua>
10. Supporting Ukraine through digital. URL : <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/support-ukraine>



УДК 658.15:336.64

ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Берестова Юліана Олегівна*, студентка ОПП «Фінанси і кредит», 4 курс, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, berestovaya145@gmail.com

Підвищення фінансової стійкості підприємства є критично важливим, оскільки вона визначає його здатність стабільно функціонувати в умовах економічної невизначеності та ризиків. Фінансово стійке підприємство має достатній рівень власного капіталу, оптимальну структуру зобов'язань і здатність своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Це дозволяє уникати кризових ситуацій, знижує ймовірність банкрутства та забезпечує безперервність господарської діяльності. Крім того, високий рівень фінансової стійкості підвищує довіру з боку інвесторів, кредиторів і партнерів. Підприємство з надійним фінансовим становищем має більше можливостей залучати інвестиції, отримувати кредити на вигідніших умовах і розширювати свою діяльність. Це безпосередньо впливає на його

**Науковий керівник: Берест Марина Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, marina_berest@ukr.net*

конкурентоспроможність і позиції на ринку, а також створює передумови для довгострокового розвитку. Важливість зміцнення фінансової стійкості також полягає у здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси. Це сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат і формуванню фінансових резервів для майбутніх інвестицій або покриття можливих збитків. У результаті фінансова стійкість виступає основою стратегічної стабільності та економічної безпеки підприємства..

Дослідженням фінансових результатів підприємства присвячено праці вітчизняних науковців, зокрема Білик М.О., Матвійчука А.В., Шияна Д.В., Цал-Цалко Ю. С., Сабліної Н. В. Меренкової Л.О. та інших. Водночас подальшого удосконалення вимагають методичні підходи до обґрунтованого вибору шляхів підвищення фінансової стійкості підприємств з урахуванням багатокритеріального характеру управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування вибору пріоритетного напрямку збільшення фінансової стійкості підприємства із застосуванням методу аналізу ієрархій.

Доцільність використання методу аналізу ієрархій зумовлена його здатністю структурувати складні багатокритеріальні задачі, характерні для управління фінансовою стійкістю підприємства. Вибір шляхів її підвищення передбачає врахування значної кількості факторів — фінансових, організаційних, ринкових та ризикових, які часто мають різну природу і ступінь впливу. Метод аналізу ієрархій дозволяє декомпонувати цю складну проблему на чітко визначені рівні (цілі, критерії, альтернативи), що забезпечує логічність і послідовність процесу прийняття рішень. Важливою перевагою методу є можливість поєднання кількісних і якісних оцінок у процесі вибору оптимальних управлінських рішень. У контексті підвищення фінансової стійкості це дозволяє враховувати не лише фінансові показники, але й експертні судження щодо ризиків, перспектив розвитку, гнучкості підприємства та впливу зовнішнього середовища. Застосування парних порівнянь і визначення вагових коефіцієнтів сприяє обґрунтованому ранжуванню альтернатив та мінімізує суб'єктивність у прийнятті рішень. Крім того, метод аналізу ієрархій забезпечує прозорість і перевірюваність отриманих результатів, що є важливим для обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Він дозволяє оцінити узгодженість експертних суджень і підвищити надійність вибору пріоритетних напрямів зміцнення фінансової стійкості. У результаті використання цього методу сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечуючи комплексний, системний і науково обґрунтований підхід до вибору оптимальних шляхів розвитку.

Метод аналізу ієрархій застосовано для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [1]. Аналіз починається з побудови ієрархічної структури, відповідно до якої необхідно визначити шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства (альтернативи A1, A2, A3) на основі таких критеріїв: рентабельність (K1), ліквідність (K2), структура капіталу (K3).

Вибір критеріїв рентабельності (K1), ліквідності (K2) та структури капіталу (K3) є обґрунтованим з огляду на їхню ключову роль у формуванні фінансової стійкості підприємства. Рентабельність відображає здатність підприємства генерувати прибуток і забезпечувати самофінансування, що є базою для сталого розвитку. Ліквідність характеризує можливість своєчасного виконання поточних зобов'язань, що безпосередньо впливає на платоспроможність і довіру контрагентів. Структура капіталу, своєю чергою, визначає співвідношення власних і позикових ресурсів, впливаючи на фінансові ризики та довгострокову стабільність підприємства. Сукупно ці критерії охоплюють ключові аспекти фінансового стану — прибутковість, платоспроможність і фінансову незалежність.

Обрані альтернативи підвищення фінансової стійкості підприємства також мають системний і взаємодоповнювальний характер. Оптимізація співвідношення власних і позикових коштів спрямована на зниження фінансових ризиків і підвищення фінансової незалежності, що безпосередньо впливає на структуру капіталу. Розширення асортименту продукції орієнтоване на збільшення доходів, диверсифікацію джерел прибутку та підвищення рентабельності діяльності. Підвищення рівня фінансової безпеки підприємства передбачає вдосконалення

системи управління ризиками, контроль за фінансовими потоками та формування резервів, що позитивно впливає на ліквідність і загальну стабільність.

Таким чином, обрані критерії та альтернативи є логічно узгодженими між собою і відображають ключові напрямки забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вони дозволяють комплексно оцінити вплив управлінських рішень на різні аспекти фінансового стану та забезпечують можливість вибору найбільш ефективного варіанту розвитку. Використання саме цих елементів у моделі аналізу ієрархій сприяє підвищенню обґрунтованості прийняття рішень і забезпечує системний підхід до зміцнення фінансової стійкості підприємства.

На основі матриці парних порівнянь визначено вагомість критеріїв (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця попарних порівнянь критеріїв

	K1	K2	K3	Wi	Wn	λ	3,05
K1	1	5	2	2,15	0,56	$IC=(\lambda-n)/(n-1)$	0,03
K2	1/5	1	1/5	0,34	0,09	$OC=IC/ICC$	0,05
K3	1/2	5	1	1,36	0,35		
Σ	1,7	11	3,2	3,85	1,00		

За результатами розрахунку найбільш пріоритетним критерієм, що визначає фінансову стійкість підприємства, є рентабельність (K1). Далі встановлюється важливість альтернатив відповідно до кожного критерію (табл. 2). Отже, за критерієм рентабельності найбільший пріоритет має оптимізація співвідношення власного та позикового капіталу, оскільки додаткове залучення позикових коштів дає змогу використати ефект фінансового левериджу. За другим критерієм ліквідності найбільший пріоритет має розширення асортименту продукції, оскільки це має забезпечити зростання грошових потоків та відповідно, збільшення обсягу абсолютно ліквідних активів підприємства. За третім критерієм структури капіталу найбільший пріоритет має альтернатива підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Це обумовлено тим, що підвищення рівня фінансової безпеки допоможе зменшити ризики неплатоспроможності для підприємства.

Таблиця 2

Оцінка пріоритетності альтернатив за критеріями

K1					
	A1	A2	A3	Wi	Wn
A1	1	5	2	2,15	0,57
A2	1/5	1	1/4	0,37	0,10
A3	1/2	4	1	1,26	0,33
Σ	1,7	10	3,25	3,78	1,00
K2					
	A1	A2	A3	Wi	Wn
A1	1	1/3	5	1,19	0,31
A2	3	1	4	2,29	0,60
A3	1/5	1/4	1	0,37	0,10
Σ	4,2	1,58	10	3,84	1,00
K3					
	A1	A2	A3	Wi	Wn
A1	1	5	1/2	1,36	0,34
A2	1/5	1	1/6	0,32	0,08
A3	2	6	1	2,29	0,58
Σ	3,2	12	1,67	3,97	1,00

Подальший етап передбачає ранжування альтернатив з урахуванням ваг критеріїв. Глобальний пріоритет визначається шляхом поєднання оцінок альтернатив за кожним критерієм із ваговими коефіцієнтами критеріїв (рис. 1).

Таким чином, за результатами оцінювання напрямків зростання фінансової стійкості досліджуваного підприємства методом аналізу ієрархій, визначено, що найбільший пріоритет має альтернатива А1 – оптимізація співвідношення власних та позикових коштів в структурі капіталу підприємства.

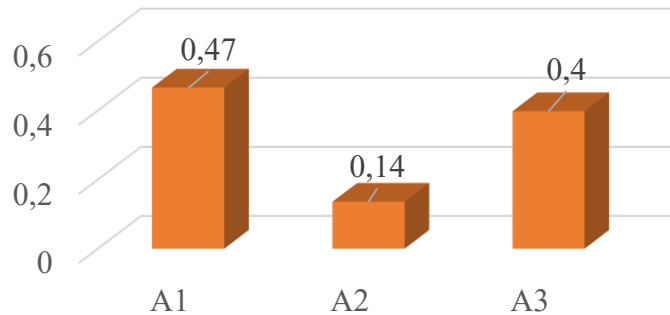


Рис. 1. Глобальні пріоритети напрямків підвищення фінансової стійкості

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Отже, метод аналізу ієрархій є корисним інструментом для визначення пріоритетів альтернатив у контексті підвищення фінансової стійкості підприємства. Цей метод дозволяє комплексно оцінювати важливість різних критеріїв та альтернатив, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо вибору стратегій фінансового менеджменту суб'єкта господарювання.

Перелік використаних джерел:

1. ПрАТ "Харківська бісквітна фабрика": офіційний сайт. URL: <https://biscuit.com.ua/>



УДК [658.15:005.52]:004

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Біловол Анастасія Володимирівна*, здобувачка вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр», ННІ «Економіки і права», ОП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, belovol.nastia04@gmail.com

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки дедалі більшого значення набуває питання трансформації підходів до аналізу фінансового стану підприємств. Традиційні методи оцінки, засновані на ручній обробці даних та статичній звітності, поступово втрачають ефективність у відповідь на зростаючі обсяги інформації, ускладнення бізнес-середовища та потребу в оперативному прийнятті управлінських рішень [1]. Саме тому цифровізація фінансового аналізу стає стратегічним пріоритетом як для окремих підприємств, так і для держав загалом, що прагнуть інтегруватися у глобальний цифровий простір.

Провідну роль у формуванні інституційних засад цифрового фінансового аналізу в Європі відіграє Директива 2013/34/ЄС про річну фінансову звітність та консолідовану звітність

**Керівник: Алексєнко Інна Іллівна, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

певних типів підприємств. Цей документ встановив уніфіковані вимоги до фінансової звітності, зобов'язавши держави-члени ЄС забезпечити прозорість та порівнянність фінансових даних підприємств. Директива передбачає скорочення адміністративного навантаження для малих і середніх підприємств, а також запровадження електронних форм подання звітності [2]. Досвід її імплементації у національне законодавство країн ЄС засвідчує, що цифровізація звітності суттєво підвищує якість фінансового аналізу та скорочує витрати на його проведення.

Ключовими інструментами цифровізації фінансового аналізу в країнах ЄС є технології штучного інтелекту (ШІ), аналітики великих даних (Big Data) та хмарних обчислень. За даними міжнародних досліджень, понад 70 % компаній фінансового сектору планують у найближчі роки збільшити інвестиції в ШІ, оскільки ці технології дозволяють автоматизувати рутинні аналітичні операції, прогнозувати фінансові ризики та підвищувати точність оцінки фінансового стану підприємств [3]. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати значно більші масиви даних, ніж традиційні методи, виявляючи приховані закономірності та тенденції у фінансовій діяльності.

Технологія Big Data відіграє особливу роль у підвищенні якості обліку та аналізу інвестиційної діяльності підприємств. Використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, знизити фінансові ризики та забезпечити економічну безпеку [4]. Серед основних переваг застосування Big Data у фінансовому аналізі виділяють: підвищення точності прогнозів, скорочення часу на підготовку аналітичних звітів, виявлення шахрайських операцій в режимі реального часу, а також можливість проведення комплексного стрес-тестування фінансового стану підприємства.

Важливим аспектом цифровізації фінансового аналізу є стандартизація форматів фінансової звітності. В країнах ЄС активно впроваджується формат XBRL (eXtensible Business Reporting Language), який забезпечує машиночитаваність фінансових звітів та спрощує їхній автоматизований аналіз. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансовий бізнес в Україні та світі: інновації та цифровізація» (Львів, 2025) засвідчують активний науковий інтерес до питань цифрових трансформацій у фінансовому секторі та розробки рекомендацій щодо реформування вітчизняної фінансової системи з використанням новітніх цифрових технологій [5]. Впровадження моделі SaaS (програмне забезпечення як послуга) дозволяє малим та середнім підприємствам в Україні уникати значних капітальних витрат на власну IT-інфраструктуру, натомість використовуючи готові інструменти для автоматизації звітності у форматі XBRL та проведення стрес-тестування за допомогою алгоритмів машинного навчання.

Для України процес цифровізації фінансового аналізу набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних прагнень та завдань повоєнного відновлення економіки. Незважаючи на певний прогрес у запровадженні електронного документообігу та цифрових інструментів звітності, вітчизняні підприємства суттєво відстають від своїх європейських партнерів у застосуванні сучасних аналітичних технологій. Серед ключових проблем можна виділити: недостатній рівень цифрової грамотності фінансових фахівців, обмеженість інфраструктури для зберігання та обробки великих масивів даних, слабкість нормативно-правового регулювання у сфері цифрового фінансового аналізу, а також недостатнє фінансування цифрових трансформацій на рівні підприємств.

Перспективи цифровізації аналізу фінансового стану підприємств в Україні пов'язані з реалізацією комплексу заходів на різних рівнях. На макrorівні необхідно завершити гармонізацію вітчизняного законодавства з вимогами Директиви 2013/34/ЄС, зокрема в частині запровадження електронної фінансової звітності та уніфікації стандартів розкриття фінансової інформації. На рівні підприємств актуальним є поступовий перехід від традиційних ERP-систем до хмарних платформ із вбудованими модулями ШІ та Big Data-аналітики. Цей перехід потребує відповідних інвестицій у навчання персоналу та модернізацію інформаційної інфраструктури [1; 3].

Водночас необхідно враховувати технічні, етичні, правові та кадрові бар'єри впровадження цифрових технологій у фінансовий аналіз [4]. Зокрема, питання захисту

конфіденційності фінансових даних, кібербезпеки та відповідальності за рішення, прийняті на основі алгоритмів ШІ, потребують чіткого нормативного врегулювання. Стимулювання цифровізації фінансового аналізу через податкові преференції, грантові програми та партнерство з міжнародними фінансовими інституціями може суттєво прискорити впровадження відповідних технологій в Україні.

Таким чином, цифровізація аналізу фінансового стану підприємств є невід'ємною складовою сучасної фінансової системи. Досвід ЄС свідчить, що системний підхід до запровадження цифрових технологій від уніфікації стандартів звітності до застосування ШІ та Big Data суттєво підвищує якість фінансового аналізу та сприяє зміцненню економічної безпеки. Для України реалізація цих підходів у контексті євроінтеграції відкриває широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності управління фінансовими ресурсами.

Перелік використаних джерел:

1. Будько О. В., Бондаренко М. А. Цифровізація обліку, звітності та податкових розрахунків на підприємстві. International scientific journal «Grail of Science». 2025. № 58. С. 364-369. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/3244/3240>
2. Король С. Директива 2013/34/ЄС: досвід імплементації в національне законодавство. Фінанси та інвестиції. 2020. С. 115-128. URL: https://www.researchgate.net/publication/341035302_DIRECTIVE_201334EU_EXPERIENCE_OF_IMPLEMENTATION_IN_NATIONALL_EGISLATION
3. Іванець Н. Штучний інтелект у фінансах, його застосування та переваги. ABM Cloud. 2025. URL: <https://abmcloud.com/uk/shtuchnyy-intelekt-u-finansakh/>
4. Цегельник Н. І., Гладков Д. А. Big Data та штучний інтелект в обліку інвестицій: вплив на економічну безпеку підприємств. Актуальні Питання Економічних Наук. 2025. 16 с. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/357/364>
5. Фінансовий бізнес в Україні та світі: інновації та цифровізація: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (24-25 жовтня 2025 р., м. Львів, Україна). Львів : Растр-7, 2025. 470 с. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16758/1/Conference_BOOK_FinBiz_LNU-2025.pdf



УДК: 336.64:338.432]:347.7(477)

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Боркович Василь Володимирович*, здобувач третього рівня (PhD) за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Oleksandra.borkovych@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-4969-4697>

Аграрний сектор України в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності продовжує відігравати системоутворювальну роль у національній економіці. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, у 2024 році експорт агропродовольчої

**Науковий керівник: Цап В. Д., к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна, tzapvd@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8059-3122>*

продукції становив близько 24,5 млрд дол. США, що підтверджує критичну залежність зовнішньоекономічної діяльності України від аграрного виробництва [7]. За оцінками Світового банку, частка аграрного сектору у ВВП у 2024 році становила близько 7–10%, водночас частка аграрного експорту стабільно перевищує 45–50% загального експорту [9]. Така структура свідчить про експортно-сировинну орієнтацію галузі та її високу вразливість до зовнішніх шоків. У 2025–початку 2026 року аграрний сектор функціонує в умовах суттєвих структурних втрат: за міжнародними оцінками, до 30% виробничого потенціалу було втрачено, а значна частина земель залишається недоступною для використання [9]. Це зумовлює зростання ролі фінансових інструментів підтримки та необхідність трансформації інституційного середовища фінансування.

Інституціональна структура фінансування аграрного сектору України у 2024–2026 рр. характеризується домінуванням держави та міжнародних фінансових інституцій як ключових постачальників ресурсів. Державний сектор забезпечує фінансову підтримку через бюджетні програми, гранти та механізми компенсації відсотків. У сучасних умовах держава фактично виконує функцію фінансового стабілізатора аграрного виробництва, компенсуючи обмежений доступ до ринкових ресурсів. Банківський сектор залишається основним джерелом кредитного фінансування, однак його роль значною мірою залежить від державних програм підтримки. За даними Національного банку України, у 2024–2025 рр. більшість кредитів аграрному сектору надається в межах програм пільгового кредитування [8]. Суттєвим елементом інституціональної структури є міжнародні фінансові організації. Зокрема, Світовий банк у 2025 році забезпечив підтримку понад 10,6 млн га посівних площ, а фінансування отримали понад 12 тис. фермерських господарств [10]. Це свідчить про зростання ролі міжнародних інституцій у забезпеченні ліквідності аграрного сектору. Небанківські фінансові інструменти поступово розвиваються. Частка лізингових операцій у аграрному секторі у 2024 році досягла приблизно 27–30% у структурі фінансування технічного оновлення.

Поглиблений аналіз джерел фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств свідчить про їхню неоднорідність і залежність від інституційного середовища. У 2024–2026 рр. структура фінансування аграрного сектору формується під впливом воєнних ризиків, обмеженого доступу до капіталу та зростання ролі державної й міжнародної підтримки. Характерною особливістю є домінування власних фінансових ресурсів, що зумовлено як обмеженим доступом до зовнішнього фінансування, так і високим рівнем ризиків у аграрному виробництві. Самофінансування виконує стабілізуючу функцію, однак водночас стримує інвестиційну активність підприємств, обмежуючи можливості їхнього технологічного оновлення та розширення виробництва. Банківське кредитування, незважаючи на формальну доступність, має низку обмежень. Ключовими з них є висока вартість кредитних ресурсів, вимоги до застави та концентрація фінансування у великих аграрних підприємствах. В умовах 2024–2026 рр. спостерігається зміщення кредитної активності у бік державних програм підтримки, що свідчить про часткову деформацію ринкових механізмів фінансування. Державна підтримка є одним із ключових інструментів забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору. Її роль суттєво зросла у період воєнної економіки, що проявляється у збільшенні обсягів бюджетного фінансування, розширенні грантових програм і механізмів компенсації відсоткових ставок. Водночас ефективність державної підтримки обмежується її фрагментарністю та недостатньою спрямованістю на довгостроковий розвиток. Суттєвих змін зазнала роль міжнародних фінансових організацій. У 2024–2026 рр. вони фактично виконують функцію компенсатора дефіциту внутрішніх фінансових ресурсів. Фінансування з боку міжнародних інституцій спрямоване не лише на підтримку ліквідності, а й на відновлення виробничого потенціалу та розвиток інфраструктури аграрного сектору. Це свідчить про поступову інтеграцію української фінансової системи в глобальні фінансові механізми. Важливою тенденцією є розвиток альтернативних інструментів фінансування, зокрема аграрних розписок, лізингу та товарного кредитування. Їхнє поширення зумовлене необхідністю диверсифікації джерел фінансування та зниження залежності від банківського сектору. Проте їхня частка в загальній структурі фінансування залишається відносно низькою, що свідчить про

недостатній рівень інституційного розвитку цих інструментів. Структурний аналіз фінансування дає змогу виокремити низку системних дисбалансів. По-перше, існує суттєва асиметрія доступу до фінансових ресурсів між великими та малими підприємствами. По-друге, переважає короткострокове фінансування, що обмежує можливості інвестиційного розвитку. По-третє, спостерігається низький рівень розвитку страхових інструментів, що підвищує фінансову вразливість аграрного сектору. Особливої уваги заслуговує потенціал використання земельного ринку як фінансового інструменту. За оцінками аналітичних центрів, потенціал кредитування під заставу земель сільськогосподарського призначення може сягати 17 млрд дол. США, що відкриває нові можливості для залучення інвестицій [11]. Введення ринку сільськогосподарських земель створює передумови для розширення кредитування під заставу землі, що може суттєво змінити структуру фінансування у середньостроковій перспективі. Це дозволить підвищити доступність довгострокових фінансових ресурсів і стимулювати інвестиційну активність у галузі. Таким чином, сучасна структура фінансування сільськогосподарських підприємств України характеризується поєднанням традиційних і нових фінансових інструментів, однак залишається недостатньо диверсифікованою та збалансованою. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку інституційного середовища фінансування та впровадження комплексних механізмів підтримки аграрного сектору.

Проведений аналіз інституціональної структури та джерел фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств у 2024–2026 рр. дозволяє виявити низку системних закономірностей розвитку фінансового забезпечення аграрного сектору. По-перше, встановлено, що сучасна модель фінансування характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх джерел, насамперед від банківського кредитування та міжнародної фінансової допомоги. При цьому, за наявними аналітичними оцінками, банківський сектор функціонує переважно в межах державних програм підтримки, що свідчить про зниження ролі класичних ринкових механізмів фінансування [8]. По-друге, підтверджено, що аграрний сектор зберігає критичне значення для економіки України, забезпечуючи значну частку валютних надходжень. Зокрема, обсяг аграрного експорту у 2024 році становив близько 24,5 млрд дол. США [7], що в умовах воєнної економіки є ключовим фактором макрофінансової стабільності. По-третє, результати дослідження свідчать про посилення ролі міжнародних фінансових інституцій у забезпеченні функціонування аграрного виробництва. За даними Світового банку, у межах програм підтримки у 2025 році було забезпечено фінансування понад 10 млн га посівних площ та підтримано понад 12 тис. фермерських господарств [10]. Це дозволяє розглядати міжнародне фінансування як один із базових елементів сучасної моделі фінансового забезпечення. По-четверте, встановлено наявність суттєвих структурних дисбалансів у доступі до фінансових ресурсів. Зокрема, великі аграрні підприємства мають значно ширші можливості залучення фінансування порівняно з малими фермерськими господарствами, що формує асиметричну модель розвитку аграрного сектору. По-п'яте, виявлено, що структура фінансування залишається недостатньо диверсифікованою. Перевага власних коштів і банківських кредитів за низької частки альтернативних інструментів свідчить про обмежений розвиток фінансової інфраструктури аграрного сектору. Крім того, встановлено, що воєнні фактори суттєво вплинули на фінансову стійкість аграрних підприємств, зокрема через втрату частини виробничого потенціалу та обмеження доступу до ресурсів [9]. Це зумовлює зростання ролі держави та міжнародних інституцій у забезпеченні функціонування галузі. Таким чином, результати дослідження свідчать про трансформацію моделі фінансування аграрного сектору у напрямі посилення інституційної залежності та зниження ролі ринкових механізмів.

Висновки. На основі проведеного дослідження встановлено, що інституціональна структура фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств України у 2024–2026 рр. перебуває на етапі глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми економічними змінами, так і зовнішніми шоками. Сучасна модель фінансування характеризується домінуванням державної підтримки, банківського кредитування та міжнародної фінансової допомоги, що формує залежну й недостатньо збалансовану структуру фінансового

забезпечення. Така модель дозволяє забезпечити короткострокову стабільність аграрного сектору, однак не створює передумов для його довгострокового інвестиційного розвитку.

Встановлено, що ключовими проблемами залишаються: обмежений доступ до фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств; домінування короткострокових джерел фінансування; низький рівень розвитку альтернативних фінансових інструментів; недостатня ефективність страхових механізмів; фрагментарність нормативно-правового регулювання.

Водночас дослідження підтверджує наявність позитивних тенденцій, зокрема: активізацію міжнародної фінансової підтримки [10]; поступову адаптацію фінансових механізмів до європейських стандартів; розвиток нових інструментів фінансування, включаючи аграрні розписки та лізинг.

У перспективі ключовими напрямками вдосконалення фінансового забезпечення аграрного сектору мають стати: диверсифікація джерел фінансування та зменшення залежності від державної підтримки; розвиток довгострокового кредитування, зокрема через використання земельного ринку як фінансового інструменту [11]; підвищення доступності фінансових ресурсів для малих і середніх аграрних підприємств; удосконалення нормативно-правового забезпечення з урахуванням вимог європейської інтеграції.

Отже, забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору України потребує комплексного реформування інституціональної структури фінансування, що дозволить підвищити фінансову стійкість підприємств і забезпечити їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. Конституція України. <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Господарський кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Податковий кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15/ed20210701#Text>
5. Закон України «Про фермерське господарство». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
6. Закон України «Про фінансовий лізинг». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>
7. НІСД (аналітика агросектору 2024). <https://niss.gov.ua>
8. НБУ (кредитування економіки). <https://bank.gov.ua>
9. World Bank (Ukraine agriculture data). <https://worldbank.org>
10. World Bank ARISE report 2025. <https://documents.worldbank.org>
11. KSE AgroDigest Ukraine 2025. <https://kse.ua>



ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ: СВІТОВИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

Боркович Володимир Володимирович*, здобувач третього рівня (PhD) за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
<https://orcid.org/0009-0009-5815-1569>

Постановка проблеми. У тезах досліджено інституційні засади та нормативно-правове регулювання криптовалют у глобальному й національному контексті. Систематизовано міжнародну архітектуру регулювання через FATF, FSB, Базельський комітет та IOSCO. Проведено порівняльний аналіз трьох моделей інституційного регулювання — централізованої, функціональної та гібридної. Оцінено стан нормативно-правового середовища України (URRI = 0,50) та обґрунтовано пріоритетні напрями його вдосконалення в контексті євроінтеграції. Стрімке зростання криптовалютного ринку, сукупна капіталізація якого перевищила 3,2 трлн дол. США на початку 2025 р., а річний обсяг транзакцій у стейблкоїнах досяг 27,6 трлн дол. США — більше, ніж сукупний оборот Visa та Mastercard, — актуалізує питання формування ефективної інституційної та нормативно-правової бази регулювання цифрових активів. Транскордонний характер криптовалютних операцій, різноманітність типів активів та ризики фінансової нестабільності (крах FTX у 2022 р.: збитки 8–10 млрд дол. США; знецінення Terra/Luna: 40 млрд дол. США за тиждень) роблять питання регулювання стратегічно важливим для кожної юрисдикції, включаючи Україну, яка посідає лідируюче місце за рівнем прийняття криптовалют серед населення (Chainalysis, 2024).

Теоретичною основою дослідження є неоінституціональна теорія, яка розглядає інститути як формальні та неформальні правила, що структурують взаємодії між економічними агентами [9, с. 18]. Фундаментальне значення має теорія технологічної нейтральності регулювання, згідно з якою регуляторні норми мають фокусуватися на функціях і ризиках фінансових послуг, а не на конкретних технологіях [8, с. 278].

Мета дослідження. Теоретичне обґрунтування та системний аналіз інституційних засад регулювання криптовалют у глобальному та національному вимірах із розробленням концептуальних рекомендацій щодо вдосконалення регуляторної архітектури України.

Результати дослідження. Транскордонний характер криптовалютних операцій обумовлює критичну важливість міжнародної координації регуляторних зусиль. Провідні міжнародні організації розробили комплекс ініціатив, спрямованих на гармонізацію національних підходів і мінімізацію регуляторного арбітражу між юрисдикціями.

FATF (Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням коштів) у 2019 р. оновила Рекомендацію 15, включивши постачальників послуг віртуальних активів (VASP) до сфери протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. Ключовим інструментом стало «Правило мандрівника» – вимога передавати ідентифікаційні дані відправника та отримувача під час транзакцій понад 1 000 дол. США, аналогічно до традиційних банківських переказів [14]. У 2021 р. рамку розширено на децентралізовані фінансові протоколи та стейблкоїни.

Рада фінансової стабільності (FSB) здійснює моніторинг системних ризиків, пов'язаних із криптовалютним ринком, та координує регуляторні зусилля країн G20. У 2023 р. FSB представила комплексну рамкову програму регулювання крипто-активів, що охоплює питання пруденційного нагляду, захисту споживачів та міжнародної координації [1]. Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS) з 1 січня 2025 р. запровадив диференційований підхід до пруденційного регулювання крипто-активів для банків: активи Групи 2 (Bitcoin, Ether та ін.)

*Науковий керівник: Цап В. Д., к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8059-3122>

підлягають ризик-зваженню 1 250%, що фактично зобов'язує банк утримувати власний капітал, еквівалентний повній вартості таких активів. IOSCO (Міжнародна організація регуляторів ринків цінних паперів) розробила принципи регулювання криптовалютних бірж як регульованих торгових майданчиків із вимогами щодо зберігання активів клієнтів і протидії маніпулюванню ринком. Аналіз міжнародної практики дозволяє виокремити три основні моделі інституційного регулювання криптовалют [13]. Централізована модель характеризується наявністю єдиного регулятора з повними повноваженнями (Сінгапур — MAS, ОАЕ — VARA): її перевагами є ефективна координація та швидкість ухвалення рішень, однак існує ризик регуляторного захоплення. Функціональна модель передбачає розподіл повноважень за типами діяльності (США — SEC/CFTC, Велика Британія — FCA): забезпечує спеціалізовану експертизу, проте може спричиняти регуляторні прогалини та конфлікти юрисдикцій. Гібридна модель поєднує централізовані та розподілені елементи (ЄС — ESMA разом із національними регуляторами): вона досягає балансу між ефективністю та спеціалізацією, однак потребує складної міжрівневої координації.

Особливе місце серед регуляторних ініціатив посідає Регламент ЄС MiCA (Regulation (EU) 2023/1114), який набув повного застосування 30 грудня 2024 р. MiCA встановлює трирівневу класифікацію криптоактивів: утилітарні токени, токени прив'язані до кошика активів (ART) та токени електронних грошей (EMT). Ключовою конкурентною перевагою є принцип «єдиної ліцензії» (passporting): авторизація в одній державі-члені ЄС надає право на надання послуг на всій території з 30 країн ЄС. Станом на квітень 2026 р. видано понад 40 ліцензій постачальникам криптопослуг; фінальний дедлайн перехідного «дідусівського» періоду — 1 липня 2026 р.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей регулювання криптовалют у провідних юрисдикціях

Країна / блок	Регуляторна філософія	Інституційна структура	Ставлення до інновацій	Міжнар. сумісність	Рейтинг*
ЄС (MiCA)	Всеосяжна, гармонізована	Координована (ESMA + нац. органи)	Підтримуюче, стандартизоване	Висока	9/10
Сінгапур	Збалансована, ризик-орієнтована	Єдиний регулятор (MAS)	Стимулююче	Висока	8/10
Швейцарія	Ліберальна, технологічно нейтральна	Гнучка (FINMA)	Дуже сприяюче	Висока	7/10
Велика Британія	Поетапна, адаптивна	Функціональна (FCA)	Помірно підтримуюче	Середня	7/10
Японія	Захисна, проактивна	Централізована (FSA + JVCEA)	Консервативне	Середня	6/10
США	Функціональна, фрагментована	Кілька агентств (SEC, CFTC, FinCEN)	Обережне	Обмежена	5/10
Китай	Рестриктивна	Державна (НБК)	Повна заборона	Низька	—
Україна	Формування (перехідний стан)	НКЦПФР + НБУ + ДСФМ	У процесі формування	Середня	URRI 0,50

* Рейтинг придатності для адаптації в Україні за шкалою 1–10. Джерело: складено автором на основі [13].

Нормативно-правова база України у сфері обігу криптовалют пройшла шлях від заперечення (НБУ, 2014 р.: «грошовий сурогат») до часткової легалізації. Ключовим кроком стало прийняття Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів» (Закон № 361-IX, 2019 р.), яким VASP було включено до системи фінансового моніторингу. У лютому 2022 р. прийнято Закон № 2074-IX «Про віртуальні активи», який визнає їх «нематеріальним благом» — об'єктом цивільних прав. Законом розмежовано компетенції:

НКЦПФР виступає головним регулятором ринку ВА, НБУ здійснює нагляд у сфері платежів і стейблкоїнів, ДСФМ – фінансовий моніторинг та протидія відмиванню коштів [14].

Водночас Закон № 2074-IX не є повністю операційним: його дія обумовлена прийняттям відповідних змін до Податкового кодексу. Законопроект № 10225-д, зареєстрований 24 квітня 2025 р. та прийнятий у першому читанні 3 вересня 2025 р. (246 голосів «за»), передбачає класифікацію ВА за моделлю MiCA, запровадження ліцензування CASP органами НКЦПФР та НБУ, а також податковий режим: 18% ПДФО + 5% військового збору на чистий прибуток від відчуження ВА з дією з 1 січня 2026 р. Станом на квітень 2026 р. друге читання затримано — повний регуляторний фреймворк очікується до середини 2026 р.

Для кількісної оцінки регуляторної готовності автором розроблено Ukrainian Regulatory Readiness Index (URRI) – п'ятивимірний індекс (правова основа, податково-бюджетна база, ліцензування та нагляд, захист споживачів, міжнародне узгодження). Розрахунок URRI для України дав значення 0,50/1,00, що відповідає категорії «фундамент закладено, але система не завершена». Провідні юрисдикції – ЄС, Сінгапур, Швейцарія – досягають значень 0,80–0,90.

Таблиця 2

Структурний аналіз Закону України «Про віртуальні активи» № 2074-IX: досягнення та прогалини

Розділ закону	Ключові положення	Регулятивний вплив	Прогалини та обмеження
Загальні положення	Визначення ВА як «нематеріального блага» — об'єкта цивільних прав; смарт-контракт як форма правочину	Правова визначеність статусу криптовалют; підстава для судового захисту	Широке трактування поняття ВА; неповна специфікація типів (стейблкоїни, NFT)
Права власника	Визнання прав: розпорядження, застава, передача у спадщину; захист майнових прав	Правове підґрунтя для інвестування, включення ВА до майнових відносин	Складність доказування права власності у судових справах; відсутність механізму реєстрації
Постачальники послуг (VASP / CASP)	Вимоги до реєстрації, мінімального капіталу, відповідності керівників; відокремлення активів клієнтів	Легалізація крипто-бізнесу; захист коштів клієнтів від зловживань	Ліцензування CASP досі не запущено; відсутність деталізованих вимог до окремих видів діяльності
Регуляторна архітектура	Розподіл компетенцій: НКЦПФР (ринок ВА), НБУ (платежі, стейблкоїни), ДСФМ (фінмоніторинг)	Чітка інституційна структура; уникнення надмірної концентрації повноважень	Ризик конфлікту юрисдикцій; відсутність формалізованої координаційної ради регуляторів
Обмеження та заборони	Стаття 4: заборона використання ВА як засобу платежу на території України	Обмеження монетарних ризиків; підтримка виключного статусу гривні як засобу платежу	Зниження практичної корисності ВА; суперечність глобальним трендам стейблкоїн-платежів
Оподаткування	Закон посилається на зміни до Податкового кодексу, прийняття яких є умовою набрання чинності	Передбачає правову основу для оподаткування операцій з ВА	Пд. № 10225-д: 1-е читання 09.2025, 2-е затримано. Станом на 04.2026 — повний фіскальний режим відсутній

Джерело: складено автором на основі [14].

На підставі порівняльного аналізу провідних регуляторних моделей та ідентифікованих прогалин URRI-методологією автором сформульовано систему пріоритетних рекомендацій, реалізація яких дозволить підвищити URRI до 0,80+ та позиціонувати Україну як регіональний крипто-хаб Східної Європи. Першим та найтерміновішим заходом є прийняття законопроекту № 10225-д у другому читанні: це запустить ліцензування CASP, усуне правову невизначеність для бізнесу та забезпечить потенційні надходження до бюджету в обсязі 8–15 млрд грн на рік. Другим напрямом є перегляд статті 4 Закону № 2074-IX: запровадження добровільного прийняття стейблкоїнів для розрахунків з обов'язковою ідентифікацією при сумах понад 50 000 грн та автоматичним звітуванням до ДСФМ – з урахуванням поетапного підходу, зважаючи на

позицію НБУ та МВФ. Третій напрям – специфічне регулювання стейблкоїнів за моделлю MiCA: вимоги резервів 1:1 для фіат-забезпечених стейблкоїнів, обов'язкові аудити, заборона або жорсткі пруденційні вимоги для алгоритмічних (урок краху TerraUSD: 40 млрд дол. США за тиждень). Четвертим напрямом є посилення захисту споживачів: створення галузевого компенсаційного фонду (до 100 000 грн на клієнта), запровадження інституту Кripto-Омбудсмена для альтернативного вирішення суперечок та врегулювання реклами крипто-продуктів з обов'язковими попередженнями про ризики. П'ятим — створення регуляторної «пісочниці» НКЦПФР на базі Дія.City для пілотного тестування інноваційних бізнес-моделей під наглядом регулятора, що відповідає сингапурській практиці та рекомендаціям МВФ щодо адаптивного регулювання [13].

Стратегічним пріоритетом є гармонізація з Регламентом ЄС MiCA в рамках євроінтеграції: апроксимація функціональної класифікації tokenів, вимог до CASP-ліцензування, стандартів публічного документа-опису проєкту та захисту споживачів. Це не лише підвищить URRI, але й створить правову сумісність з ринком ЄС, що налічує 450 млн потенційних споживачів [3; 5].

Висновки. Проведений аналіз засвідчив, що глобальна система регулювання криптовалют перебуває у фазі активного формування та консолідації навколо трьох основних моделей – централізованої, функціональної та гібридної. Найефективнішими виявилися підходи, що поєднують високі стандарти захисту споживачів з підтримкою технологічних інновацій (ЄС, Сингапур, Швейцарія). MiCA є глобальним еталоном регулювання, що визначає стратегічний напрям для України в контексті євроінтеграції.

Україна (URRI = 0,50) заклала нормативний фундамент через Закон № 2074-IX, однак критичні прогалини – відсутність операційного ліцензування, фіскального режиму та затримка другого читання пд. № 10225-д – стримують реалізацію потенціалу держави як регіонального крипто-хабу Східної Європи. Реалізація запропонованих рекомендацій у координації з вимогами MiCA дозволить підвищити URRI до 0,80+ і трансформувати Україну на повноцінного учасника глобального регульованого крипторинку, забезпечивши баланс між стимулюванням інновацій, захистом фінансової стабільності та євроінтеграційними пріоритетами.

Перелік використаних джерел:

1. Financial Stability Board. Regulation, Supervision and Oversight of Crypto-Asset Activities and Markets: Final Report. Basel: FSB, 2024. 134 p. URL: <https://www.fsb.org/>
2. CoinMarketCap. Global Cryptocurrency Market Analysis Report 2025. New York: CMC Research, 2025. 189 p.
3. Chainalysis. The 2024 Geography of Cryptocurrency Report. New York: Chainalysis, 2024. 167 p.
4. FATF. Updated Guidance for Virtual Asset Service Providers. Paris: FATF, 2024. 112 p.
5. World Economic Forum. The Future of Digital Assets. Geneva: WEF, 2024. 145 p.
6. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament — MiCA. Official Journal of the EU. June 2023.
7. Нагнибіда В. І. Правова природа криптовалют та їх місце в системі об'єктів цивільних прав. Приватне право і підприємництво. 2022. Вип. 22. С. 12–18.
8. Мандрик В. О. Законодавче регулювання обігу криптовалют в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 2. С. 278–284.
9. Бутко М. Д. Криптовалюти як інноваційний інструмент фінансової системи. Економіка та держава. 2023. № 1. С. 18–25.
10. Кудь О. О. Феномен віртуальних активів: економіко-правовий аспект. Інформація і право. 2023. № 2. С. 39–58.
11. Кучерявенко М. П., Смирнова Т. М. Правове регулювання оподаткування операцій з ВА в Україні. Фінансове право. 2023. № 3. С. 45–53.

12. Levytskyi V. O. та ін. Нормативно-правове регулювання ринку криптовалют. Інноваційна економіка. 2023. № 3. С. 38–43.
13. Боркович В. В. Інституційні підходи та нормативно-правове регулювання криптовалют: компаративний аналіз. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (54). DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-74.
<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1377>
14. Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX від 17.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
15. Global Legal Insights. Blockchain & Cryptocurrency Laws: Ukraine 2026. October 2025.



УДК 366.71

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ В КОНТЕКСТІ ЄС

Вакуленко Наталія Олександрівна*, здобувач вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр»
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця,
nvakulenko777@gmail.com

В умовах сучасних євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває дослідження ефективності функціонування банківської системи України у порівнянні з країнами Європейського Союзу. Банківський сектор відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави та є важливим елементом економічного розвитку, особливо в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. У процесі інтеграції України до європейського фінансового простору виникає необхідність адаптації діяльності банків до стандартів ЄС, що обумовлює доцільність проведення порівняльного аналізу результатів їх діяльності [3; 5]. Одним із ключових показників ефективності функціонування банків є рентабельність капіталу, яка характеризує рівень прибутковості власного капіталу банківських установ.

Питання ефективності та фінансової стійкості банківської системи України активно досліджуються у науковій літературі. Зокрема, у праці Лютий І. О. та Дробозина Н. С. розглядаються проблеми капіталізації банківської системи України в умовах воєнного стану та визначаються ключові виклики її розвитку [4]. Дзюблюк О. В. та Романів А. М. досліджують підходи до оцінки фінансової стійкості банківських установ в умовах макроекономічної нестабільності [3]. Водночас Гнидюк І. В., Маршук Л. М. та Тімошенко Н. М. аналізують сучасний стан дохідності банківського сектору України, що дозволяє оцінити тенденції формування прибутковості банків [2]. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання порівняльного аналізу результатів діяльності банків України та країн ЄС залишається актуальним і потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є проведення порівняльного аналізу результатів діяльності банків України та країн Європейського Союзу на основі показника рентабельності капіталу за 2020–2024 роки. Інформаційною базою дослідження слугували статистичні дані банківського сектору України, представлені на аналітичному порталі Мінфін, а також дані бази Eurostat щодо рентабельності банків країн ЄС [3; 5].

У процесі дослідження було сформовано порівняльну таблицю динаміки рентабельності капіталу банків України та країн Європейського Союзу за 2020–2024 роки (табл. 1).

Згідно з даними таблиці, рівень рентабельності капіталу банків України протягом усього досліджуваного періоду залишається суттєво вищим порівняно із середнім показником країн Європейського Союзу. Зокрема, у 2021 році показник ROE в Україні досяг пікового значення 35,1%, що майже у п'ять разів перевищувало середньоєвропейський рівень (6,6%). Навіть у

**Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Лелюк Світлана Валеріївна*

критичному 2022 році, попри різке зниження до 10,9% через наслідки військової агресії та необхідність формування масштабних резервів під кредитні ризики, прибутковість українських банків залишалася вищою за показники Німеччини (4,3%) та Франції (6,1%) [1; 5].

Таблиця 1

Порівняльна динаміка рентабельності капіталу (ROE) банків України та ЄС, %

Країна / Регіон	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Україна	19,9	35,1	10,9	31,6	29,0
Європейський Союз (середнє)	2,2	6,6	6,9	8,9	9,1
Польща	3,1	4,8	7,3	11,6	14,6
Німеччина	2,2	4,0	4,3	5,7	5,6
Чехія	6,7	10,6	14,4	13,7	15,1
Австрія	4,1	6,4	9,7	11,6	10,0
Болгарія	4,9	8,8	11,2	16,3	15,2
Румунія	9,0	13,1	15,7	16,8	17,7
Франція	4,1	7,1	6,1	5,9	6,6
Іспанія	-3,5	10,2	9,9	11,8	13,7
Португалія	0,0	4,9	8,7	13,8	14,4

Детальний порівняльний аналіз виявляє суттєву розбіжність у моделях прибутковості між різними групами країн ЄС. Перша група – розвинені економіки «старої Європи» (Німеччина, Франція, Австрія) – демонструють найбільш консервативну та стабільну динаміку зі значеннями ROE у межах 4–10%. Це свідчить про високу насиченість ринків, жорстку конкуренцію та значну капіталізацію банків, де низька маржа компенсується мінімальними ризиками. Наприклад, у Німеччині показник стабільно тримається на рівні 4–5%, що є ознакою зрілої фінансової системи з низькою вартістю капіталу.

Друга група країн – держави Південної та Центрально-Східної Європи (Румунія, Португалія, Польща, Болгарія) – показують стрімкі темпи зростання ефективності у 2023–2024 роках. Особливо показовим є досвід Румунії (зростання з 9,0% до 17,7%) та Португалії (з 0,0% до 14,4%). Такий стрибок зумовлений швидшою адаптацією банків цих країн до підвищення облікових ставок ЄЦБ, що дозволило їм значно наростити чистий процентний дохід. Іспанія також продемонструвала унікальну динаміку, відновившись після глибокого падіння у 2020 році (-3,5%) до впевнених 13,7% у 2024 році, що підтверджує успішність реструктуризації її банківського сектору.

Водночас аномально висока рентабельність банківської системи України (31,6% у 2023 р. та 29,0% у 2024 р.) на тлі європейських показників пояснюється низькою специфічних факторів. По-перше, це висока частка доходів від безризикових активів, зокрема депозитних сертифікатів НБУ та державних цінних паперів, дохідність за якими залишається значною в умовах високої інфляції. По-друге, в Україні спостерігається значно ширший процентний спред порівняно з країнами ЄС. Таким чином, якщо в країнах Євросоюзу ROE відображає реальну операційну ефективність в умовах стабільної економіки, то в Україні високі значення цього показника є своєрідною «премією за ризик», яку отримує сектор за роботу в умовах воєнного стану та макроекономічної невизначеності [2-4].

Результати проведеного аналізу підтверджують надзвичайну адаптивність українських банків. У контексті подальшої євроінтеграції стратегічним завданням залишається трансформація моделі прибутковості: перехід від домінування доходів за державними активами до активного кредитування реального сектору економіки. Це сприятиме поступовому наближенню до європейських стандартів фінансової стійкості, де висока прибутковість базується не на високих ставках, а на якості управління активами та довірі міжнародних інвесторів.

Перелік використаних джерел:

1. Return on equity of banks. Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsbd40/default/table?lang=en>

2. Гнидюк І. В., Маршук Л. М., Тімошенко Н. М. Сучасний стан дохідності банківського сектору України. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3923>
3. Дзюблюк О. В., Романів А. М. Оцінка фінансової стійкості банківських установ в умовах макроекономічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1381>
4. Лютий І. О., Дробозина Н. С. Капіталізація банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Т. 8. Вип. 1. С. 45–52. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/28145>
5. Статистика банківського сектору України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>



УДК 336.64:339.13:004

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ДОСВІД ЄС

Волкова Анна Сергіївна*, здобувачка вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр», ННІ «Економіки і права», ОП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, anna.volkova@hneu.net

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується стрімкою інституційною трансформацією фінансових систем під впливом цифровізації. Європейський досвід переконливо доводить, що впровадження цифрових рішень у фінансовий менеджмент є базовою умовою виживання бізнесу, особливо в секторі B2B. Зокрема, імплементація жорстких вимог Директиви 2011/7/ЄС про боротьбу з пізніми платежами у комерційних угодах стимулювала європейські підприємства до масового переходу на автоматизовані системи контролю взаєморозрахунків [1]. Використання програмного забезпечення класу CRM та ERP дозволяє європейським компаніям автоматично моніторити платіжну дисципліну, формувати скорингові моделі покупців та генерувати превентивні нагадування про настання термінів оплати. За даними Євростату, станом на 2024 рік понад 25,8% підприємств ЄС активно використовують такі системи для оптимізації розрахунків та недопущення касових розривів [2]. Для українських компаній оптової торгівлі, які функціонують в умовах обмеженого доступу до банківського кредитування, адаптація цього європейського досвіду стає критично необхідною.

Специфіка фінансової моделі оптової торгівлі кавою та чаєм в Україні передбачає практично повну відсутність необоротних активів та максимальну концентрацію капіталу в товарних запасах і дебіторській заборгованості. Відповідно, агресивне масштабування такого бізнесу неминуче супроводжується накопиченням значних обсягів поточних зобов'язань. Проведене емпіричне дослідження діяльності вітчизняного підприємства ТОВ «Нордік Крафт ЛТД» [3] за 2024–2025 роки підтверджує наявність глибокої фінансової диспропорції. За рахунок масового залучення товарних кредитів від постачальників компанія змогла екстенсивно збільшити валюту балансу на 243,21% лише за 9 місяців 2025 року. Проте відсутність автоматизованої системи адміністрування дебіторської заборгованості призвела до того, що темпи інкасації коштів від покупців критично відстали від темпів накопичення боргів. Як наслідок, частка кредиторської заборгованості досягла 80,12% у структурі пасивів, а коефіцієнт абсолютної ліквідності обвалився до 0,03.

* Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця Алексєнко Інна Іллівна

Щоб визначити, чи є виявлена криза специфічною проблемою одного підприємства, чи загальногалузевою тенденцією, було досліджено фінансовий стан прямого конкурента – ТОВ «КОФІТОН» [4], яке є одним із лідерів ринку імпорту кави. Аналіз звітності засвідчив, що проблема дефіциту готівки на цьому ринку є перманентною: абсолютна ліквідність ТОВ «КОФІТОН» у 2024 році також перебувала на критичному рівні 0,01. Однак конкурент демонструє принципово іншу здатність обслуговувати свої борги завдяки високій швидкості операційного циклу. Порівняльний аналіз ділової активності двох компаній наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ефективності управління розрахунками

Показник	ТОВ «КОФІТОН»	ТОВ «Нордік Крафт ЛТД»
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	6,41	3,86
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	56	93

Як свідчать дані табл. 1, ТОВ «КОФІТОН» підтримує середній період інкасації дебіторської заборгованості на рівні 56 днів. Натомість у ТОВ «Нордік Крафт ЛТД» цей показник становить аж 93 дні. Різниця у 37 днів означає, що конкурент отримує грошові кошти від своїх клієнтів більш ніж на місяць швидше. Саме цей розрив у швидкості обороту капіталу є причиною того, що ТОВ «КОФІТОН» здатне підтримувати нормативний рівень поточної ліквідності (1,49) та генерувати вищу рентабельність навіть за мінімальних залишків готівки на рахунках.

Окрім проблеми дебіторської заборгованості, порівняльний аналіз виявив суттєві розбіжності в ефективності управління товарними запасами. Згідно з фінансовою звітністю, період оборотності запасів ТОВ «КОФІТОН» у 2024 році становив лише 48 днів. Натомість ТОВ «Нордік Крафт ЛТД» демонструє критичне уповільнення цього показника: на кінець третього кварталу 2025 року коефіцієнт оборотності запасів впав до 3,18 раза, що еквівалентно 113 дням заморожування капіталу на складах. Таке осідання понад 57% активів у товарних залишках додатково посилює кризу платоспроможності вітчизняного підприємства.

Враховуючи виявлену диспропорцію та спираючись на успішний приклад конкурента, для ТОВ «Нордік Крафт ЛТД» було запропоновано стратегію фінансового оздоровлення, основою якої є цифровізація управління взаєморозрахунками шляхом впровадження хмарної CRM-системи. Практичне моделювання очікуваного економічного ефекту підтверджує високу доцільність цього заходу. Сукупні витрати на інтеграцію вітчизняного програмного забезпечення (наприклад, NetHunt CRM) становлять 67 тис. грн [5], що включає річну підписку для п'яти співробітників та базове налаштування системи. Згідно з фаховими дослідженнями, автоматизація скорочує цикл розрахунків на 10–15%, проте задля максимальної надійності розрахунків спирається на консервативний сценарій: цифровізація моніторингу оплат та автоматичні нагадування дозволять зменшити період інкасації ТОВ «Нордік Крафт ЛТД» лише на 5 днів (з 93 до 88 днів).

За умови середньоденної виручки підприємства на рівні 854,9 тис. грн, прискорення оборотності на 5 днів гарантує миттєве вивільнення 4,27 млн грн з операційного циклу. Суворе цільове спрямування цих вивільнених коштів на погашення короткострокової кредиторської заборгованості кардинально покращить структуру балансу та дозволить відновити втрачену платоспроможність компанії. Додатково, систематизація роботи з наявною клієнтською базою забезпечить прогнозний приріст чистого доходу на 5%, що згенерує щоквартальний додатковий чистий прибуток у розмірі 138,5 тис. грн. Такий фінансовий результат забезпечує повну окупність початкових інвестицій всього за 1,45 місяця.

Результати дослідження доводять, що інституційна трансформація фінансової системи підприємства через впровадження цифрових технологій є безальтернативним вектором антикризового управління. Адаптація сучасних європейських практик автоматизованого адміністрування бізнес-процесів дозволяє українським торговельним компаніям не лише нівелювати загрозу касових розривів, але й конвертувати наявну ринкову частку у стабільний

грошовий потік, прискорюючи оборотність капіталу та забезпечуючи міцну фінансову незалежність у довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. Directive 2011/7/EU of the European Parliament and of the Council of 16 February 2011 on combating late payment in commercial transactions. *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:32011L0007>
2. E-business integration. *Statistics Explained*. Eurostat. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration
3. Фінансова звітність ТОВ «Нордік Крафт ЛТД». *Clarity Project: база даних*. URL: <https://clarity-project.info/edr/45587447>
4. Фінансова звітність ТОВ «КОФІТОН». *Clarity Project: база даних*. URL: <https://clarity-project.info/edr/37120506/yearly-finances> (дата звернення: 23.04.2026).
5. Вартість ліцензій та тарифні плани NetHunt CRM. *NetHunt*. URL: <https://nethunt.ua/pricing>

УДК 330.332

АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ПІДТРИМКИ ЄС ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Голубка Костянтин Володимирович*, здобувач вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр», ННІ «Економіки і права», ОП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kostikgolubka08@gmail.com

Процес післявоєнного відновлення України вимагає не лише масштабних фінансових впливань, а й принципово нових підходів до оцінки об'єктів інвестування, серед яких особливе місце посідають підприємства критичної інфраструктури. В умовах сьогодення інвестиційна привабливість цих активів перестала бути суто фінансовою категорією; сьогодні це комплексне поняття, що поєднує в собі геополітичну стабільність, відповідність європейським екологічним стандартам та рівень інтеграції в єдиний економічний простір Європейського Союзу [1].

Специфіка критичної інфраструктури полягає в її життєво важливому значенні для функціонування суспільства, що, з одного боку, гарантує стабільний попит на послуги, а з іншого – накладає суворі обмеження щодо державного регулювання та безпекових протоколів.

Традиційні моделі оцінки інвестиційної привабливості, що базуються переважно на дисконтуванні грошових потоків (DCF), виявляються недостатніми в поточному контексті. Для об'єктивного аналізу необхідно застосовувати інтегральний підхід, де показники фінансової ефективності коригуються на коефіцієнти військово-політичних ризиків та індекс підтримки з боку міжнародних інституцій [2]. Актуальність такого підходу підтверджується структурою прямих збитків інфраструктури, яка станом на початок 2024 року демонструє критичний рівень руйнувань: найбільша частка припадає на житловий фонд (37,5 %), безпосередньо на інфраструктурні об'єкти – 23,4 %, а на активи підприємств та енергетику – 8,3 % та 5,7 % відповідно (рис. 1). Розуміння цієї структури є ключовим для оцінки необхідного обсягу капітальних інвестицій.

У цьому розрізі вирішальним фактором трансформації ринку стає механізм Ukraine Facility та інші інструменти ЄС, які виконують роль «фінансового плеча» та гаранта для приватного капіталу. Зокрема, наявність грантової складової у проєктах відновлення дозволяє суттєво знизити поріг входу для інвесторів, нівелюючи високу вартість залучення капіталу, зумовлену воєнним станом та необхідністю фізичної реконструкції пошкоджених активів.

*Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця Алексєєнко Інна Іллівна

Оцінка інвестиційної привабливості підприємств критичної інфраструктури сьогодні неможлива без урахування архітектури безпеки. Важливим елементом методології є впровадження показника захищеності активів, який включає як фізичний захист об'єктів, так і наявність страхових полісів від воєнних ризиків, підтриманих міжнародними агенціями (MIGA або DFC). При цьому підтримка ЄС виступає не лише джерелом фінансування, а й потужним сигналом для ринку. Приведення українського законодавства у відповідність до директив ЄС щодо захисту критичної інфраструктури, зокрема Директиви ЄС, щодо стійкості надання життєво важливих послуг/функцій суб'єктами, які експлуатують критичну інфраструктуру, створює прозорі правила гри, мінімізуючи корупційні ризики та регуляторну невизначеність. Директива CER формулює вимоги до залучених суб'єктів, запроваджує необхідні інструменти та механізми забезпечення стійкості надання послуг. Директива встановлює вимоги до операторів критичної інфраструктури щодо забезпечення ними стійкості надання послуг, механізми взаємодії між операторами інфраструктури та уповноваженими державними органами на національному рівні, повноваження Єврокомісії щодо координації національних зусиль та інституцій ЄС на рівні Союзу тощо [4].

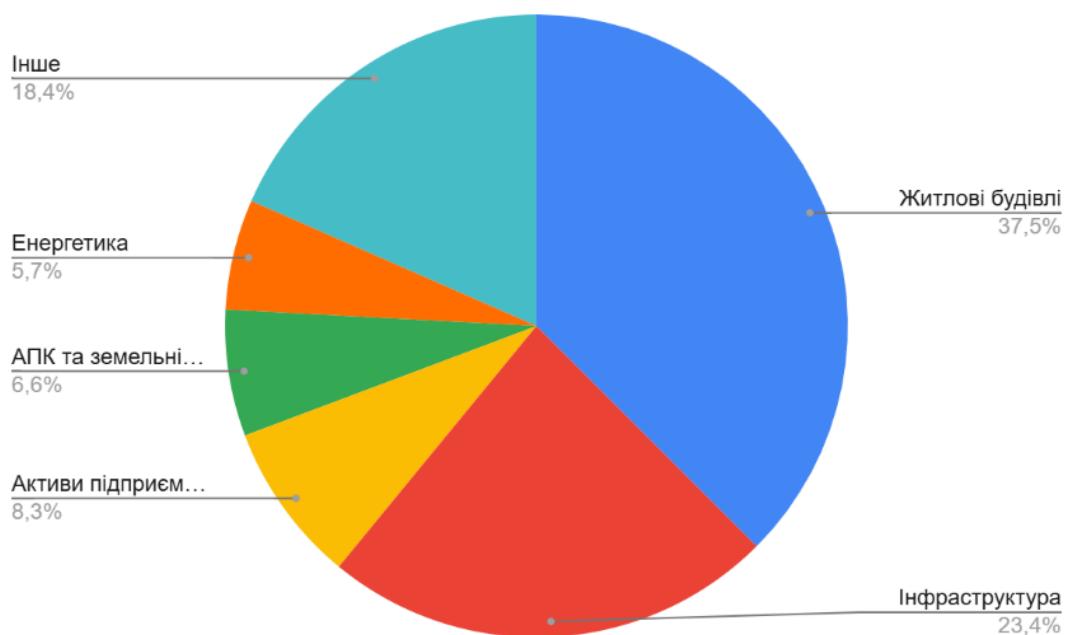


Рис. 1. Структура прямих збитків інфраструктури України станом на початок 2024 року [3]

Особливу увагу в контексті післявоєнного відновлення слід приділити переходу до «зеленої» енергетики та декарбонізації транспорту. Підприємства критичної інфраструктури, що інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, and Governance) та відповідають вимогам European Green Deal, отримують пріоритетний доступ до дешевих кредитних ресурсів Європейського інвестиційного банку. Таким чином, модернізація застарілих потужностей на базі новітніх технологій стає основним драйвером підвищення інвестиційної привабливості. Замість простого латання дірок, стратегія відновлення фокусується на створенні високотехнологічних активів, які здатні генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі.

Проте, попри позитивні тренди, залишається низка бар'єрів. Висока волатильність національної валюти, необхідність реформування тарифної політики та складність тривалого планування в умовах геополітичної турбулентності стримують частину консервативних інвесторів. Проте синергія державного стимулювання, європейського контролю за використанням коштів та впровадження моделі державно-приватного партнерства створює унікальне вікно можливостей. У підсумку, інвестиційна привабливість підприємств критичної

інфраструктури в Україні визначається їхньою здатністю адаптуватися до європейських мереж (енергетичних, транспортних, цифрових), що робить їх невід'ємною частиною колективної безпеки та економічного процвітання всього регіону.

Отже, аналіз підтверджує, що сучасна модель залучення інвестицій у критичний сектор має базуватися на трьох стовпах: міжнародному страхуванні ризиків, технологічній відповідності стандартам ЄС та гнучких фінансових інструментах співфінансування. Тільки за таких умов післявоєнне відновлення перетвориться з процесу споживання донорської допомоги на повноцінний інвестиційний бум, здатний забезпечити стійке зростання економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Абдуллаєва А. Є., Данилюк В. В., Мазур Д. О. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-44>.
2. Русин-Гриник Р. Р., Ханас І. Ю., Матяш О. В. Оцінка ефективності фінансових активів в умовах війни. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 95. С. 167 – 170. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-23>.
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: <https://surl.li/isvwmq>.
4. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2557>.



УДК 336.77:004

РОЗВИТОК КРЕДИТУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Гриценко Анна Михайлівна*, здобувачка вищої освіти 4 курсу, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», ОПП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, anna.hrytsenko@hneu.net

На сучасному етапі фінансовий сектор України та світу переживає інтенсивну цифрову трансформацію, що зумовлює суттєві зміни у функціонуванні банківських установ. У цих умовах традиційні банки змушені активно впроваджувати інноваційні технології та цифрові сервіси, щоб підтримувати конкурентоспроможність, підвищувати оперативність і ефективність обслуговування клієнтів. Особливого значення набуває цифровізація кредитного процесу, адже саме кредитування є одним із ключових напрямів діяльності банків та визначає їхню фінансову стійкість і позиції на ринку. Правильне розуміння сутності цифрових банківських послуг, аналіз сучасного стану ринку цифрових технологій та оцінка їхнього впливу на кредитний процес є актуальними завданнями, що потребують наукового опрацювання. Наукові дослідження цифрової трансформації банківської діяльності представлені у працях Бітнера І. В. [1], Диби М. І. [2], Кльоби Л. Г. [3], Мешко Н. П. [4], Реверчука С. К. [5], Творидло О. І. [5] та інших учених, чий напрацювання формують базу для глибокого аналізу трансформацій кредитних процесів.

Цифровізація (діджиталізація) є процесом упровадження цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності з метою підвищення ефективності, оптимізації операцій та створення нових можливостей розвитку. Вона передбачає перехід від традиційних аналогових методів до використання цифрових інструментів, платформ і сервісів, що змінюють механізми взаємодії зі споживачами та процеси прийняття рішень. Основними елементами цифровізації є цифрові

*Керівник: к.е.н., доц. кафедри фінансів і кредиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця С.В. Юшко

технології, великі дані, аналітика, автоматизація та інтеграція цифрових каналів. До ключових технологій належать Big Data, штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей, хмарні сервіси, блокчейн, біометрія. Автоматизація скорочує час виконання операцій, а дані й аналітика підвищують точність оцінки ризиків, що є критично важливим у кредитуванні.

В Україні цифровізація банківського сектору значно активізувалася після запуску державної програми «Держава у смартфоні» у 2019 році та появи цифрових сервісів, таких як «Дія», е-документи, е-ідентифікація. У банківській сфері найпоширенішими інструментами стали мобільні застосунки, онлайн-кабінети, чат-боти, електронний підпис, дистанційна ідентифікація. Важливим є те, що розвиток цифрових банківських послуг чітко регламентується нормативно-правовою базою. Зокрема, Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» №2155-VIII визначає юридичну силу електронних документів і електронного підпису [6], що забезпечує можливість повноцінного дистанційного оформлення кредитних продуктів. Закон «Про захист персональних даних» №2297-VI [7] регламентує вимоги до обробки персональної інформації, яка використовується під час скорингових процедур, аналізу ризиків та електронної ідентифікації клієнтів. Закон України «Про платіжні послуги» №1591-IX, спрямований на впровадження принципів відкритого банкінгу, встановлює правові основи функціонування API-доступу та сприяє розширенню інтеграції фінтех-рішень у кредитний процес. Важливу роль відіграє постанова НБУ №42 від 08.03.2022, що унормовує використання засобів електронної ідентифікації, включно з BankID НБУ, які значно спрощують та пришвидшують подання кредитних заявок онлайн.

Цифровізація кредитного процесу кардинально змінює підходи банків до оцінки позичальників, обробки заявок та управління ризиками. Автоматизація рутинних операцій, електронні документи та дистанційна ідентифікація значно скорочують час розгляду заявки. Використання сучасних скорингових моделей, що базуються на ШІ, машинному навчанні та аналізі великих даних, підвищує точність прогнозування платоспроможності. Цифрові канали – мобільні застосунки, онлайн-кабінети, чат-боти – роблять кредитний процес доступнішим, зручнішим і повністю дистанційним. Для банків це означає зниження операційних витрат, оптимізацію бізнес-процесів, розширення клієнтської бази та підвищення продуктивності персоналу [1; 2].

Водночас цифровізація супроводжується низкою ризиків. Одним із ключових залишається ризик кібератак і витоку персональних даних, адже банки працюють із великими масивами конфіденційної інформації. Значущим є також модельний ризик – можливість помилкової роботи скорингових моделей або їхньої упередженості. Зростає масштаб онлайн-шахрайства, ускладненого анонімністю цифрового середовища. Існує також ризик нерівності доступу до цифрових кредитних продуктів між споживачами залежно від рівня цифрових навичок. Для банків актуальними є значні витрати на модернізацію IT-інфраструктури, впровадження нових технологій та навчання персоналу. Регулятивні обмеження, що інколи відстають від технологічних інновацій, створюють додаткові правові ризики, що вимагає подальшого вдосконалення нормативної бази, гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами PSD2, AMLD та eIDAS.

Перспективи цифровізації кредитного процесу включають поглиблення використання штучного інтелекту, машинного навчання, біометричних технологій, дистанційної верифікації та впровадження смарт-контрактів на базі блокчейну. Подальший розвиток відкритого банкінгу сприятиме формуванню екосистеми, у якій банки, фінтех-компанії та цифрові платформи створюватимуть індивідуалізовані, гнучкі кредитні продукти з мінімальним втручанням людини. Очікується поява повністю автоматизованих цифрових кредитів – коли процес від подання заявки до отримання коштів відбувається під контролем інтелектуальних систем у режимі 24/7. Це відкриває можливості для формування нової моделі банківського сервісу, заснованої на прозорості, швидкості, інтелектуальності та максимальній клієнтоорієнтованості. Таким чином, цифровізація кредитного процесу є потужним чинником трансформації банківської сфери. Вона забезпечує підвищення ефективності, точності оцінки платоспроможності, зниження витрат і покращення клієнтського досвіду. Водночас успішність цифровізації залежить від здатності банків збалансувати технологічні інновації з вимогами безпеки, нормативно-правової

відповідності та доступності цифрових сервісів для широких верств населення. Саме поєднання технологічного розвитку й ефективного правового регулювання формує основу сучасного і безпечного кредитування в умовах цифрової трансформації.

Перелік використаних джерел:

1. Бітнер І. В., В'язовий С. М., Морозова Н. Л. Моделювання розвитку сучасних цифрових інноваційних технологій у банківському секторі. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 74-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_11
2. Дибя М. І. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2018_7_5.
3. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>
4. Редько Є. Б., Мешко Н. П. Сучасний стан інтернет-банкінгу як явища: перспективи, переваги та недоліки. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/207.pdf
5. Реверчук С. К., Творидло О. І. Особливості розвитку та державного регулювання ринку банківських послуг України в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. С. 12-18. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1075>
6. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення 28.11.2025).
7. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>



УДК 336.71:330.131.7(4)

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ
БАНКУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

Діжиченко Юлія Сергіївна*, студентка ОПП «Фінанси і кредит», 4 курс, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, dizhichenko.yulia08@gmail.com

Проблема ефективного формування ресурсної бази банків набуває особливої актуальності в умовах нестабільного економічного середовища, зростання інфляції, коливань рівня доходів населення та зниження довіри до банківської системи. Недостатня стабільність залучених ресурсів, вплив численних зовнішніх і внутрішніх факторів, а також необхідність адаптації до сучасних фінансових викликів ускладнюють процес управління ресурсами банківських установ і потребують комплексного дослідження.

Теоретичні та практичні аспекти формування ресурсної бази банків, а також фактори впливу на неї досліджували у своїх працях такі вчені, як: Матвійчук Н.М., Петриняк А.Я., Черкашина К.Ф., Колеснік Я.В., Алексеєнко М.Д., Хромушина Л.А., Золотарьова О.В., Півняк Ю.В., Теслюк С.А., Криховецька З.М., Кохан І.В. та ін. Водночас сучасні умови функціонування банківської системи зумовлюють необхідність подальшого дослідження зазначеної проблематики.

Метою є дослідження та систематизація основних факторів впливу на ефективність формування ресурсної бази банку, а також визначення їх ролі у забезпеченні фінансової стійкості та підвищенні ефективності діяльності банківських установ.

Стан ресурсної бази банку є одним із ключових показників його фінансової стійкості та здатності ефективно виконувати операційну діяльність. Ресурсна база включає власні та

*Науковий керівник Берест Марина Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, arina_berest@ukr.net

залучені кошти, які банк використовує для кредитування, інвестування, обслуговування клієнтів та забезпечення ліквідності [3]. Комерційні банки спрямовують сформовану ресурсну базу на розширення інвестиційної діяльності, підвищення прибутковості, удосконалення та впровадження нових депозитних продуктів, зміцнення фінансової стійкості, а також здійснення активних операцій, які забезпечують найвищий рівень доходності [5].

Фактори впливу на ресурсну базу банку можна розглядати з економічного, фінансового та організаційного погляду (рис. 1).

Відповідно до рис. 1, рівень довіри населення до банку є одним із ключових факторів, що визначає стан його ресурсної бази, оскільки саме він безпосередньо впливає на готовність клієнтів розміщувати свої кошти у вигляді депозитів. У цьому контексті важливу роль відіграє система гарантування вкладів. Наприклад, у Франції страхування депозитів фізичних осіб, компаній, приватних підприємців, асоціацій та інших професійних об'єднань здійснює Фонд страхування банківських вкладів. Він забезпечує виплату компенсацій як клієнтам комерційних банків на території країни, так і вкладникам їхніх філій у межах Європейського економічного простору. Такий механізм підвищує рівень захисту вкладників і, відповідно, зміцнює довіру до банківської системи, що позитивно впливає на формування та стабільність ресурсної бази банків [1].

До економічних факторів відносяться стан національної економіки, рівень інфляції, зміни валютних курсів та рівень ВВП, які визначають платоспроможність населення та бізнесу і безпосередньо впливають на обсяги депозитів та кредитування.

Рівень інфляції та інфляційні очікування виступають важливими чинниками визначення стратегічних орієнтирів депозитної політики, зокрема щодо оцінки строків залучення коштів у процесі здійснення банками депозитних операцій. Викривлення економічних розрахунків, невизначеність щодо перспектив розвитку та майбутньої динаміки цін значно посилюють ризики, пов'язані з проведенням депозитних і кредитних операцій [2].

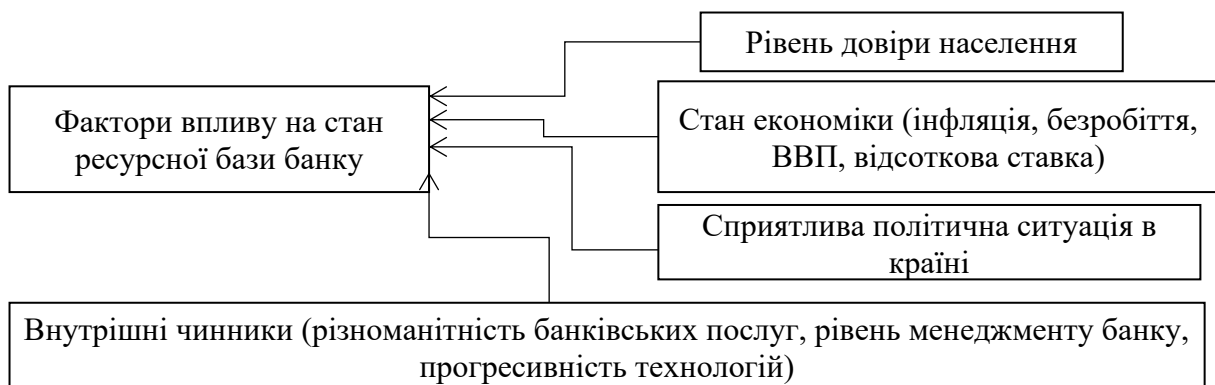


Рис. 1. Основні фактори впливу на формування ресурсної бази банку

Джерело: складено автором на основі джерел [4], [5]

Рівень безробіття є важливим макроекономічним чинником, що впливає на обсяг коштів, які населення може заощаджувати та розміщувати у банках. Високе безробіття зазвичай супроводжується зниженням наявних доходів, що призводить до скорочення заощаджень і, відповідно, зменшення обсягів банківських депозитів. Натомість низький рівень безробіття має протилежний ефект. За умов стабільної зайнятості та зростання кількості працевлаштованих осіб підвищуються доходи населення, що сприяє збільшенню заощаджень і, як наслідок, зростанню депозитної бази банків.

Суттєвий вплив на ресурсну базу банку має рівень розвитку окремих секторів економіки, що визначає орієнтацію депозитної політики з урахуванням поточного стану та перспектив функціонування різних видів економічної діяльності, а також потенціалу залучення коштів від підприємств відповідних галузей. Формування депозитної бази безпосередньо залежить від прибутковості суб'єктів господарювання та наявності у них вільних грошових ресурсів.

Фінансові фактори включають відсоткові ставки за депозитами та кредитами, структуру

активів і пасивів, рівень ліквідності та капіталізацію банку, оскільки зміни цих показників можуть стимулювати або обмежувати залучення ресурсів та їх ефективне використання.

Встановлення оптимального рівня депозитної ставки є складним завданням для банківських установ, яке вирішується індивідуально з урахуванням поточної ринкової ситуації, фінансових можливостей і стратегічних цілей банку. Надто низькі відсоткові ставки можуть спричинити відтік вкладників, що веде до зменшення ресурсної бази, обсягів активних операцій і, відповідно, прибутковості. Водночас завищені ставки зумовлюють зростання витрат на обслуговування депозитів, скорочення процентної маржі та також можуть негативно позначитися на фінансових результатах банку [4]. Серед країн Європи найвищий рівень відсоткових ставок за депозитами для фізичних осіб в період з 2020-2021 рр. спостерігався в банках Естонії, Франції, Італії, Латвії та Нідерландів, тоді як у Іспанії, Ірландії та Люксембурзі банки встановлювали значно нижчі ставки. Наприклад, в більшості країн ЄС банки для юридичних осіб застосовували навпаки від'ємні відсоткові ставки. У 2020-2021 рр. така практика була поширена в Бельгії, Німеччині, Ірландії, Люксембурзі та Нідерландах, де компанії фактично сплачували за зберігання коштів. В Іспанії та Фінляндії від'ємні ставки згодом були замінені на позитивні через стабілізацію економіки [1].

Організаційні фактори стосуються внутрішньої політики банку, ефективності управління ресурсами, рівня технологічного забезпечення та здатності банку адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Аналіз цих факторів дозволяє оцінити вплив кожного з них на стан ресурсної бази, визначити позитивні та негативні чинники, що впливають на залучення ресурсів, та обрати оптимальні стратегії для забезпечення стабільного розвитку банку. Також до внутрішніх факторів належать асортимент депозитних продуктів; розвиненість філійної мережі; напрям спеціалізації та структура клієнтської бази; професійний рівень і компетентність персоналу.

Асортимент депозитних продуктів банківської установи відіграє ключову роль у визначенні стратегічних пріоритетів її депозитної діяльності, адже саме вона обумовлює здатність банку залучати кошти як від фізичних, так і від юридичних осіб. Наприклад, у Польщі комерційні банки, прагнучи розширити коло клієнтів, пропонують можливість відкриття депозитів на немовлят. З метою стимулювання попиту на цей продукт встановлюються підвищені відсоткові ставки порівняно з іншими видами депозитів [1].

Розвинена мережа банківських відділень виступає важливим чинником, що визначає здатність банку залучати депозитні ресурси в різних регіонах країни та ефективно просувати свої послуги безпосередньо до вкладників. Якщо невеликі банки, які не мають філій, зосереджують усі операції, зокрема депозитні, в межах одного офісу, то банківські установи з розгалуженою структурою функціонують як цілісна система, здійснюючи депозитну діяльність у різних територіях під контролем головного офісу. У цьому контексті показовим є досвід Великої Британії, де банки поєднують традиційну філіальну мережу з активним розвитком дистанційних каналів обслуговування. Зокрема, широко впроваджується можливість онлайн-відкриття депозитних рахунків для клієнтів, у тому числі для іноземців, які знаходяться за кордоном і планують навчання або переїзд до країни. Такий підхід дозволяє банкам розширювати географію залучення вкладників без обмеження виключно фізичною присутністю.

Отже, ресурсна база банку формується під впливом сукупності взаємопов'язаних економічних, фінансових та організаційних факторів, які визначають можливості банківської установи щодо залучення та ефективного використання фінансових ресурсів. Найбільш вагомими серед них є макроекономічна стабільність, рівень довіри населення, процентна політика банку та ефективність внутрішнього управління. В умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набуває здатність банків адаптувати свою депозитну політику, удосконалювати банківські продукти та впроваджувати інноваційні технології, враховуючи досвід розвинених країн Європи. Це сприятиме зміцненню ресурсної бази, підвищенню фінансової стійкості та забезпеченню конкурентоспроможності банківської установи на ринку фінансових послуг.

Перелік використаних джерел:

1. Бойко С.В., Герасименко Д.Д. Зарубіжний досвід розміщення коштів фізичних та юридичних осіб на банківських депозитах. *Review of transport economics and management*. 2022. № 6(22). С. 72-78. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/9efc2077-b206-4d42-8f5d-f2b043169132>
2. Внукова Н.М., Деркач. Д. Визначення достатності депозитних ресурсів банків для забезпечення розвитку технологій індустрії 4.0. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2022. №1. С. 172-181. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28193>
3. Гладчук О.М., Ткачук І.Я., Харабара В.М. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2020. 208 с. URL: <https://surl.lu/dmjxsd>
4. Матвійчук Н.М., Жигар Н. М., Петриняк А.Я. Чинники впливу на депозитну політику банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-59>
5. Черкашина К.Ф., Бузник М.В. Тенденції розвитку депозитного ринку в Україні в сучасних умовах пандемії та пропозиції щодо його покращення. *Modern Economics*. 2021. №28. С. 160-167. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/28-2021/cherkash%D1%83na.pdf>



УДК 336.77:338.43(477)

**РОЛЬ ПІЛЬГОВОГО КРЕДИТУВАННЯ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Дмитров Олег Миколайович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
dmytrov.oleh@gmail.com

Банківське кредитування є однією з основних форм фінансового забезпечення діяльності підприємств. У сфері сільського господарства роль кредитування зростає, оскільки сезонність виробництва вимагає залучення додаткових обігових коштів у періоди посівної та збору врожаю. Значна вартість основних засобів в галузі також потребує додаткових фінансових ресурсів. Кредитні ресурси дозволяють підприємствам фінансувати оборотні активи, закуповувати сировину та матеріали й інвестувати в оновлення основних засобів.

Державна підтримка має особливе значення в сфері банківського кредитування. Надання доступу до пільгового кредитування сприяє зниженню вартості кредитних ресурсів за рахунок компенсації відсоткових ставок або надання державних гарантій. Це стимулює інвестиційну активність, сприяє розвитку галузі та забезпечує економічне зростання, особливо для малого та середнього бізнесу.

Програми державної підтримки у сфері пільгового кредитування підприємств сільського господарства можна умовно поділити на дві частини: програми, що реалізуються через Національну установу розвитку (НУР, колишній Фонд розвитку підприємництва), та програми підтримки виробників сільськогосподарської продукції, які планують реалізовувати через Виплатну агенцію (наразі реалізує Український державний фонд підтримки фермерських господарств). Розглянемо наявні програми та їх вплив на аграрний сектор більш детально.

Діяльність НУР регулюється Законом України «Про Національну установу розвитку» [1]. Установа реалізує різні інструменти та програми підтримки ММСП, які надає у тому числі підприємствам сільського господарства. Ці урядові програми розроблено та регулюються відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. №28 «Про надання фінансової державної підтримки» [2]. Серед програм, які реалізуються НУР є:

- програма «Доступні кредити 5-7-9%»;
- програма мікрокредитування;
- програма кредитування ММСП у пріоритетних галузях.

Основною програмою є «Доступні кредити 5-7-9%», мета якої здешевлення вартості кредитів, що пов'язані із провадженням суб'єктами ММСП господарської діяльності. Державна підтримка надається у вигляді часткової компенсації процентних ставок за кредитами або шляхом надання НУР гарантій на забезпечення виконання зобов'язань за кредитами.

Програма доволі успішно зарекомендувала себе та має високий рівень популярності серед представників ММСП. Станом на 1 січня 2025 року за весь час її дії було підписано 104,5 тис. кредитних договорів на суму понад 366 мільярдів гривень, а сума компенсацій склала 44,8 мільярда гривень. Причому 45% від усіх договорів були укладені з підприємствами галузі сільського господарства. Загалом галузь уже декілька років поспіль виступає основним бенефіціаром цієї програми, що підтверджується даними Національного банку України, узагальненими в таблиці нижче.

Станом на 1 листопада 2025 року частка кредитів, наданих за програмою «5-7-9%», у загальному обсязі валових працюючих кредитів галузі склала 47,71%, що свідчить про їх суттєве значення. Якщо розглядати саме кредити, надані ММСП, то в цьому випадку частка збільшується до 61%, що свідчить про домінуючу роль програми. Як висновок, можна вважати, що більша частина кредитного портфеля ММСП в сфері сільського господарства значною мірою формується за рахунок пільгового кредитування в межах програми «5-7-9%».

Інший напрям підтримки реалізується через Український державний фонд підтримки фермерських господарств. За програмою «Надання кредитів фермерським господарствам» у 2025 році планується надання безвідсоткових кредитів за рахунок коштів спеціального фонду державного бюджету обсягом 80 млн грн. Хоча запланований обсяг фінансування програми неспівставний з програмою «Доступні кредити 5-7-9%», цікавим є початок процесу призначення Укрдержфонду Виплатною агенцією.

Таблиця 1

Розподіл кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» в галузі сільського господарства

Станом на	Валові працюючі кредити галузі		Сума кредитних договорів «5-7-9%» за усіма галузями, млрд грн	Частка галузі в загальній структурі позик «5-7-9%»	Сума кредитних договорів «5-7-9%» в галузі, млрд грн	Частка кредитів "5-7-9%" в валових працюючих кредитах галузі
	усього, млрд грн	у т. ч. ММСП, млрд грн				
01.11.2025	132	104	143	44,11%	63	47,71%
01.11.2024	102	81	120	41,84%	50	49,25%
01.11.2023	99	82	128	51,10%	65	66,07%
01.12.2022	103	75	95	56,30%	53	52,02%

Джерело: складено автором за даними [3]

8 жовтня 2025 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі» [4]. Цей закон визначає положення щодо створення та регулювання діяльності Виплатної агенції в Україні. Згідно з Законом України «Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку», Виплатна агенція визначається як бюджетна установа, що належить до сфери управління центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної аграрної політики, та забезпечує адміністрування передбачених заходів підтримки [5].

Створення Виплатної агенції – це стратегічний крок у напрямі євроінтеграції України, оскільки є вимогою для впровадження Спільної аграрної політики (САП) ЄС. Країни Європейського Союзу мають аналогічні інституції, які реалізують не тільки управління державними програмами підтримки сільського господарства, а й таких основних фондів САП: Європейського сільськогосподарського гарантійного фонду (EAGF) та Європейського фонду розвитку сільських територій (EAFRD). Створення агенції є однією з вимог Європейської Комісії для країн-кандидатів на вступ до ЄС.

В частині пільгового кредитування, агенція забезпечуватиме адміністрування механізму компенсації відсоткових ставок та інших форм пільгового кредитування. Це підвищить

доступність кредитних ресурсів для сільськогосподарських підприємств і забезпечить прозорість розподілу підтримки.

Станом на сьогодні процес створення Виплатної агенції перебуває на етапі інституційного становлення. Передбачається, що її формування відбуватиметься шляхом трансформації наявних організаційних структур Укрдержфонду. Подальший розвиток цієї інституції потребує розроблення підзаконних нормативно-правових актів, створення відповідної інформаційної інфраструктури та забезпечення ефективної взаємодії з банківською системою і міжнародними партнерами.

Пільгове кредитування як інструмент державної підтримки має важливе значення для фінансування діяльності аграрних підприємств. Передову роль у цьому процесі відіграє програма «Доступні кредити 5–7–9%», яка забезпечує значну частку кредитного портфеля ММСП в аграрному секторі. Водночас система державної підтримки доповнюється механізмами компенсації відсоткових ставок, державними гарантіями та програмами підтримки фермерських господарств.

У цьому контексті створення Виплатної агенції розглядається як важливий інституційний крок, спрямований на підвищення прозорості та ефективності державної підтримки. Таким чином, подальший розвиток системи пільгового кредитування у фінансовому забезпеченні аграрних підприємств має ґрунтуватися на поєднанні вдосконалення кредитних інструментів із зміцненням інституційної спроможності держави.

Перелік використаних джерел:

1. Про Національну установу розвитку : Закон України від 08.10.2025 № 4622-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4622-20#Text>
2. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова Каб. Міністрів України від 24.01.2020 № 28 : станом на 19 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-п#Text>
3. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі : Закон України від 08.10.2025 № 4619-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4619-20#Text>
5. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>



УДК: 336.226.111

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА ВЕКТОРИ ЄС

Долгов Микола Миколайович*, здобувач Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

Глобальний розвиток цифрової економіки зумовлює фундаментальні інституційні зміни у фінансовій системі, зокрема у сфері адміністрування податків. Цифровізація фіскального простору сьогодні розглядається не просто як інструмент переведення паперової звітності в електронний формат, а як глибока трансформація моделі взаємодії між податковими органами та бізнесом [1, 3]. Для корпоративного сектору це означає поступовий перехід від ретроспективного контролю до проактивного ризик-менеджменту, що дозволяє оптимізувати облікові процеси та знизити адміністративне навантаження на підприємства.

Процес євроінтеграції вимагає обов'язкової гармонізації вітчизняного податкового законодавства з європейськими стандартами прозорості. Впровадження новітніх цифрових

**Науковий керівник: Фунза Світлана Анатоліївна, доцент, канд.екон.наук, т.в.о ректора Економіко-технологічного інституту ім. Р. Ельворті, nikolacash23@gmail.com, frunzasa@gmail.com*

технологій, таких як стандартизовані формати електронного аудиту (зокрема SAF-T) та механізми автоматичного обміну інформацією, стає ключовою умовою для детінізації економіки та забезпечення стабільності бюджетних надходжень [2].

Дане дослідження спрямоване на аналіз поточного стану цифрових податкових сервісів в Україні, оцінку їхньої ефективності та визначення перспективних напрямів імплементації передового досвіду ЄС. Особлива увага приділяється адаптації європейських механізмів цифрового аудиту та моніторингу, які сприяють формуванню прозорого та конкурентоспроможного бізнес-середовища.

Сучасний етап розвитку податкової системи України характеризується успішним переходом від паперового документообігу до комплексних цифрових рішень. Центральним досягненням цієї інституційної трансформації стало запровадження та розвиток Електронного кабінету платника податків [4]. Цей сервіс перетворився на потужну платформу для дистанційного адміністрування податку на прибуток, що мінімізує потребу в фізичних контактах із контролюючими органами та суттєво знижує корупційні ризики. Важливим кроком стала реалізація принципу «єдиного вікна», який об'єднав подання податкової декларації та обов'язкової фінансової звітності. Така автоматизація значно зменшила адміністративне навантаження на бізнес, дозволивши податковій службі зосередитись на сервісному обслуговуванні сумлінних платників.

Наступним стратегічним пріоритетом для вітчизняного фіскального адміністрування є повномасштабне впровадження системи електронного аудиту (e-audit) на основі міжнародного стандарту SAF-T UA (Standard Audit File for Tax) [1, 3]. Цей механізм передбачає надання контролюючим органам стандартизованого файлу з детальною фінансовою та бухгалтерською інформацією у форматі XML. Запровадження SAF-T UA кардинально змінює підхід до податкового контролю: замість тривалих виїзних перевірок податкова служба отримує інструмент для дистанційного та автоматизованого крос-чекінгу даних [4]. Це дає змогу оперативно виявляти розбіжності у формуванні прибутку до оподаткування на основі ризик-орієнтованого підходу.

Водночас, незважаючи на розбудову цифрової інфраструктури, для повноцінної детінізації корпоративного сектору українська модель потребує подальшого розвитку: посилення інструментів аналітики великих даних (Big Data) та повноцінного впровадження систем автоматичного обміну фінансовою інформацією, що наблизить її до європейських стандартів.

Орієнтиром стратегічного змісту для подальшої модернізації національної фіскальної системи вважається запровадження найкращих практик держав Європейського Союзу, де податкове адміністрування, перейшовши у цифрову форму, вже стало системним та охопило транскордонні взаємодії. Європейський напрямок розвитку ознаменувався зсувом від розрізної автоматизації до розбудови єдиного, об'єднаного цифрового простору, що ґрунтується на засадах повної прозорості та негайного автоматичного обміну фінансовою інформацією.

Ключовим моментом у цій інституційній перебудові стало введення оновлених норм щодо взаємної допомоги в податкових справах (Директива про адміністративну співпрацю – DAC) [7]. Зокрема, через включення Директиви DAC7 були встановлені суворі, уніфіковані вимоги до операторів цифрових платформ, щодо збору, підтвердження достовірності та регулярної передачі інформації про прибутки своїх користувачів податковим органам [5, 6]. Це рішення дало змогу Євросоюзу значно підвищити відкритість даних у сфері електронної торгівлі та транскордонних транзакцій, створивши ефективний інструмент проти агресивного планування уникнення податків та штучного зменшення бази оподаткування прибутком підприємств у високотехнологічних секторах економіки.

Окрім удосконалення законодавчих положень, провідні європейські країни демонструють високий рівень технологічної спроможності в роботі з фіскальною інформацією. Податкові органи держав ЄС активно застосовують методи аналізу великих масивів даних (Big Data), технології хмарних обчислень і штучний інтелект для побудови прогнозних моделей податкових ризиків. Шляхом інтеграції даних із різноманітних внутрішніх та зовнішніх джерел

(зокрема банківських систем, митних реєстрів, цифрових платформ) європейські контролюючі органи формують деталізовані «цифрові досьє» суб'єктів господарювання. Завдяки цьому класичний аудит після подання декларацій замінюється постійним моніторингом, орієнтованим на ризики, що відбувається у режимі реального часу, дозволяючи миттєво ідентифікувати будь-які невідповідності у формуванні комерційного прибутку [7].

Важливою перевагою європейського досвіду, яку Україна має вивчити та пристосувати, є зміна самої філософії адміністрування – поступовий перехід до концепції «кооперативного комплаєнсу» (cooperative compliance). У цій моделі діджиталізація не посилює фіскальний тиск, а навпаки – сприяє формуванню чесних партнерських взаємин, де алгоритми податкової служби допомагають комерційним структурам виявити та виправити помилки у звітності ще до того, як ці порушення будуть офіційно зафіксовані. Впровадження цих передових аналітичних методів та приєднання України до європейської мережі автоматичного обміну даними є визначальною умовою для створення дієздатного та привабливого для інвестицій економічного середовища.

Проведене дослідження доводить, що цифровізація процесу управління податком на прибуток підприємств є життєво важливим елементом інституційних змін у фінансовій сфері та ключовою передумовою для європейської інтеграції нашої держави. Незважаючи на те, що Електронний кабінет працює успішно, а механізми електронних аудитів впроваджуються поступово, фіскальна модель, що діє в Україні, все ще потребує системної модернізації, аби досягти стандартів прозорості, прийнятих у Європі [1, 2].

У контексті приведення українського податкового законодавства у відповідність до найсучасніших норм ЄС, стратегічним імперативом є повне та обов'язкове запровадження стандарту SAF-T UA [3, 4]. Це закладе необхідну технологічну основу для переходу від перевірок, що аналізують минуле (ретроспективних), до системи управління ризиками, що базується на прогнозуванні (предиктивному) [1]. Наступним критично важливим етапом має стати інтеграція положень Директиви DAC7 у національну правову систему [5]. Упровадження обов'язку для операторів цифрових платформ надавати звітність та повноцінне приєднання України до європейської мережі автоматичного обміну даними дозволять забезпечити предиктивний ризик-менеджмент і протидіяти виведенню податкової бази за кордон [5, 6]. Крім того, напрямок розвитку вітчизняних контролюючих органів має бути зосереджений на використанні інструментів аналізу великих обсягів даних (Big Data) для створення детальних цифрових портретів суб'єктів господарювання [7]. Це забезпечить плавний перехід до європейської моделі кооперативного комплаєнсу, де податкова служба виконує сервісно-запобіжну функцію, допомагаючи бізнесу уникнути помилок у фінансовому обліку ще до подання звітності.

На завершення, глибока цифрова трансформація фіскальних інструментів дозволить Україні не тільки підвищити результативність формування державного бюджету, а й створити прозоре, високотехнологічне та привабливе для інвестицій середовище для розвитку корпоративного сектору.

Перелік використаних джерел

1. Мельниченко Д. Цифровізація адміністрування податків: досвід України. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Melnichenko-D.pdf>
2. Напрями діджиталізації фінансової системи України в умовах глобальних трансформацій. URL: <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/17715>
3. Податок на прибуток підприємств в умовах цифровізації: виклики та основні альтернативи. Інститут економіки промисловості НАН України. URL: <https://iie.org.ua/novini/podatok-na-pributok-pidpriemstv-v-umovah-cifrovizacii-vikliki-ta-osnovni-alternativi/>
4. Офіційний портал Державної податкової служби України (щодо впровадження стандарту SAF-T). URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/977354.html>

5. New EU tax reporting obligations for digital platforms implemented (DAC7). Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/be/en/services/tax/blogs/new-eu-tax-reporting-obligations-for-digital-platforms-implemented.html>

6. EU Directive on Administrative Cooperation for digital platforms (DAC7). Belastingdienst. URL: <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/en/business/content/eu-directive-administrative-cooperation-digital-platforms-dac7>

7. Digital transformation of tax administration. European Commission. URL: https://reforms-investments.ec.europa.eu/projects/digital-transformation-tax-administration_en



УДК 658.012.3:005.52

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ

Журавльова Ірина Вікторівна, д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, ziv@hneu.net,
Рахімов Махаммад Сулейман огли, аспірант, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, zzhuiv63@gmail.com

Сучасна архітектура глобальної економіки характеризується переходом від циклічних коливань до стану перманентної турбулентності. В таких умовах традиційні теорії, такі як компромісна теорія (Trade-off Theory) та теорія ієрархії (Pecking Order Theory), які передбачають існування рівноважного рівня боргу, що мінімізує середньозважену вартість капіталу (WACC), недостатньо враховують здатність структури капіталу поглинати шоки та відновлюватися після них.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від парадигми «фінансової стійкості» до парадигми «фінансової резильєнтності». Якщо стійкість передбачає збереження статичного стану, то резильєнтність структури капіталу означає динамічну здатність підприємства адаптувати співвідношення власних і позикових коштів, зберігаючи платоспроможність та інвестиційний потенціал в умовах непередбачуваних змін.

Резильєнтність структури капіталу визначаємо як інтегральну властивість фінансової системи підприємства, що характеризується:

буферною ємністю ресурсів для поглинання шоку,
адаптивністю щодо перебалансування структури капіталу.

трансформаційним потенціалом, здатним змінювати бізнес-модель фінансування для відповідності новим умовам середовища.

Ключовою відмінністю від традиційного підходу є пріоритет фінансової гнучкості над миттєвою ефективністю. Накопичення резервів ліквідності може знижувати ROE у короткостроковому періоді, але створює опціон на виживання та інвестування в кризу, що збільшує довгострокову вартість компанії.

Інструментарій управління резильєнтністю структури капіталу доцільно класифікувати за чотири рівні впливу: фінансовим, операційним, стратегічним та технологічним.

Фінансові інструменти спрямовані на формування запасу міцності балансу. До їх складу можна віднести інструменти з:

формування стратегічних ліквідних фінансових подушок,
управління невикористаним борговим потенціалом,
диверсифікації джерел фінансування,
валютного хеджування.

До операційних інструментів управління резильєнтністю структури капіталу слід віднести такі, що забезпечують:

трансформацію структури витрат,
управління оборотним капіталом,
сек'юритизація активів.

Страгічні інструменти охоплюють такі, що забезпечують:

управління реальними опціонами,
контрциклічну політику злиття і поглинання,
сценарне планування структури капіталу.

До складу технологічних інструментів слід віднести:

алгоритми машинного навчання (AI/ML),

блокчейн та смарт-контракти,

цифрові двійники фінансової моделі підприємства для миттєвого тестування впливу шоків на структуру капіталу.

Ключовим елементом методичного забезпечення управління резильєнтністю структури капіталу є регулярне проведення стрес-тестів структури капіталу. На відміну від традиційного аналізу чутливості, стрес-тестування резильєнтності передбачає моделювання комбінованих шоків, наприклад, одночасне зростання вартості боргу на 500 б.п., девальвація валюти на 40% та падіння виручки на 30%. Критерієм резильєнтності є збереження коефіцієнта покриття відсотків вище критичного рівня (наприклад, 1.5) у всіх сценаріях.

Впровадження запропонованого інструментарію може стикатися з низкою бар'єрів.

Менеджери можуть надавати перевагу короткостроковим показникам ефективності (EPS, ROE), ігноруючи довгострокові інвестиції в резильєнтність, які знижують поточну прибутковість. Підтримка надлишкової ліквідності та низького левериджу має альтернативну вартість (opportunity cost), що може знижувати конкурентоспроможність у стабільні періоди.

Інвестори можуть неправильно інтерпретувати накопичення грошових коштів як відсутність інвестиційних можливостей, а не як стратегічний буфер.

Схильність керівництва екстраполювати минулий стабільний досвід на майбутнє може призводити до недооцінки ймовірності «чорних лебедів».

Таким чином, проведення дослідження дозволяє стверджувати, що забезпечення резильєнтності структури капіталу вимагає відмови від статичної оптимізації на користь динамічного управління фінансовими можливостями. Запропонований інструментарій, що поєднує традиційні фінансові подушки з сучасними технологіями аналізу та стратегічними реальними опціонами, дозволяє сформувати капітальну структуру, здатну протистояти екзогенним шокам.

Наукова новизна полягає у систематизації інструментів резильєнтності та пропозиції методичного підходу до їх кількісної оцінки. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для модернізації систем фінансового планування та ризик-менеджменту підприємств.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованого інструментарію на панельних даних підприємств різних галузей та розробку галузевих стандартів щодо забезпечення фінансової стійкості до шоків.

Перелік використаних джерел:

1. Global Financial Stability Report: Financial Resilience in a Fragile World. International Monetary Fund. Washington: DC, 2025. URL : <https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025>
2. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. vol. 13(1). P. 215-246. DOI : [10.1007/s40685-019-0085-7](https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7)
3. Linnenluecke M. K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2017. vol. 19(1). P. 4-30. DOI : [10.1111/ijmr.12076](https://doi.org/10.1111/ijmr.12076)

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Кашпур Анна Сергіївна*, студентка ОПП «Фінанси і кредит», 4 курс, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, annakahpur@gmail.com

Фінансові результати підприємства формуються під впливом системи взаємопов'язаних факторів, що ускладнює обґрунтування управлінських рішень щодо їх покращення. В умовах цифрової економіки, де зростає обсяг доступних даних і підвищуються вимоги до швидкості та обґрунтованості управлінських рішень, традиційні підходи до аналізу забезпечують оцінювання динаміки показників та ідентифікацію проблемних аспектів діяльності, проте не дають змоги здійснювати узгоджене порівняння альтернативних рішень за сукупністю критеріїв. За таких умов виникає потреба у застосуванні інструментів, здатних інтегрувати різномірні показники в єдину систему оцінювання та забезпечити формалізований вибір управлінських пріоритетів.

Дослідженням фінансових результатів підприємства присвячено праці вітчизняних науковців, зокрема Коваль Л. В., Джерелейко С. Д., Поліщук І. Г., Іщенко Н. А., Сабліної Н. В., Берест М. М. Водночас недостатньо розробленим залишається інструментарій визначення пріоритетних напрямів підвищення результативності діяльності з урахуванням багатокритеріального характеру управлінських рішень.

Метою тез є визначення пріоритетного напрямку підвищення фінансових результатів підприємства із застосуванням методу аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process, АНР), розроблений Т. Сааті, застосовується для формалізації складних управлінських задач шляхом їх структурування у вигляді ієрархічної моделі та обґрунтування вибору на основі системи критеріїв. Його використання забезпечує можливість інтеграції кількісних і якісних оцінок, визначення відносної вагомості критеріїв і встановлення пріоритетності альтернатив на основі узгоджених експертних суджень [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Доцільність застосування методу зумовлена необхідністю врахування різномірних показників, що характеризують фінансову результативність підприємства, у межах єдиної логіки прийняття рішень. На відміну від традиційних підходів, АНР дозволяє не лише оцінювати окремі параметри, а й здійснювати порівняння альтернатив з урахуванням їх комплексного впливу на кінцевий результат [2].

Застосування методу аналізу ієрархій у європейській практиці охоплює різні сфери управління та підтверджує його прикладну цінність. У виробничій діяльності АНР використовується для вибору постачальників і оцінювання альтернатив співпраці [3]. У сфері охорони здоров'я, зокрема на прикладі Німеччини та Іспанії, метод застосовується для оптимізації управлінських рішень і розподілу ресурсів [4]. У бізнес-середовищі європейських країн АНР використовується для оцінювання рівня зрілості даних і підтримки цифрової трансформації підприємств [5]. Це свідчить про універсальність методу як інструменту обґрунтування управлінських рішень.

Метод аналізу ієрархій застосовано на прикладі ДП «Клінічний санаторій «Курорт Березівські мінеральні води»» [3]. У 2022–2023 рр. діяльність підприємства характеризувалася збитковістю, тоді як у 2024 р. зафіксовано відновлення прибутковості. Сформована позитивна динаміка потребує закріплення та подальшого посилення, що актуалізує необхідність визначення напрямку, який забезпечить стійке зростання фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності.

Задачу представлено у вигляді ієрархії, що включає мету підвищення фінансових результатів, критерії оцінювання – К1 «Ділова активність», К2 «Прибутковість капіталу» та К3

**Науковий керівник Берест Марина Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, marina_berest@ukr.net*

«Платоспроможність і розрахункова дисципліна», а також альтернативні напрями: A1 «Розширення обсягів реалізації послуг» як напрям, що забезпечує зростання доходу через збільшення кількості послуг і підвищення завантаженості ресурсів; A2 «Фінансова оптимізація», спрямовану на підвищення рентабельності капіталу шляхом удосконалення структури фінансування та контролю вартості ресурсів; A3 «Збалансоване управління витратами», орієнтоване на зниження собівартості, усунення непродуктивних витрат і зміцнення фінансової стійкості.

На основі матриці парних порівнянь визначено вагомість критеріїв (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця попарних порівнянь критеріїв

	K1	K2	K3	Wi	Wn	λ	3,04
K1	1	5	3	2,47	0,64	$IC=(\lambda-n)/(n-1)$	0,02
K2	0,20	1	0,33	0,41	0,10	$OC=IC/ICC$	0,03
K3	0,33	3	1	1	0,26		
Σ	1,53	9	4,33	3,87	1		

За результатами оцінювання встановлено, що найбільшу вагу має K1 «Ділова активність» (0,64). Показники узгодженості ($OC = 0,03 < 0,1$) підтверджують надійність розрахунків і можливість подальшого ранжування альтернатив.

Далі встановлюється важливість альтернатив відповідно до кожного критерію (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка пріоритетності альтернатив за критеріями

Ділова активність, K1					
	A1	A2	A3	Wi	Wn
A1	1	5	3	2	0,64
A2	0,2	1	0,33	0,41	0,10
A3	0,33	3	1	1	0,26
Σ	1,53	9	4,33	3,87	1
Прибутковість капіталу, K2					
	A1	A2	A3	Wi	Wn
A1	1	0,20	0,33	0,41	0,10
A2	5	1	3	2,47	0,64
A3	3	0,33	1	1,00	0,26
Σ	9	1,53	4	3,87	1
Платоспроможність і розрахункова дисципліна, K3					
	A1	A2	A3	Wi	Wn
A1	1	0,33	0,20	0,41	0,10
A2	3	1	0,33	1	0,26
A3	5	3	1	2,47	0,64
Σ	9	4,33	1,53	3,87	1

Оцінювання альтернатив за окремими критеріями засвідчило різну спрямованість їх впливу. Розширення обсягів реалізації послуг має найвищу вагу за критерієм ділової активності (0,64), фінансова оптимізація – за критерієм прибутковості капіталу (0,64), а збалансоване управління витратами – за критерієм платоспроможності (0,64). Це свідчить про те, що кожна альтернатива орієнтована на посилення окремого аспекту фінансової діяльності.

Подальший етап передбачає ранжування альтернатив з урахуванням ваг критеріїв. Інтегральний пріоритет визначається шляхом поєднання оцінок альтернатив за кожним критерієм із ваговими коефіцієнтами критеріїв (табл. 3).

Розрахунок пріоритету

	K1	K2	K3	Матриця К	Значення вектору пріоритету
A1	0,64	0,10	0,10	0,64	0,44
A2	0,10	0,64	0,26	0,10	0,20
A3	0,26	0,26	0,64	0,26	0,36

Інтегральна оцінка з урахуванням вагомості критеріїв показала, що найвищий глобальний пріоритет має A1 «Розширення обсягів реалізації послуг» (0,44). Друге місце посідає A3 «Збалансоване управління витратами» (0,36), тоді як A2 «Фінансова оптимізація» характеризується найменшим значенням інтегрального показника (0,20). Отриманий результат зумовлений тим, що альтернатива A1 має максимальну оцінку за найбільш вагомим критерієм, що визначає її перевагу в загальній структурі моделі.

Отже, використання методу аналізу ієрархій дозволило обґрунтовано визначити пріоритетний напрям підвищення фінансових результатів підприємства. Найбільш доцільним є розширення обсягів реалізації послуг, оскільки саме цей напрям забезпечує приріст доходів, підвищує інтенсивність використання ресурсів і формує основу для стабільного зростання результативності діяльності. Отримані результати можуть бути використані як аналітична база для розроблення управлінських заходів, спрямованих на зміцнення фінансового стану підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Литовченко О. Ю., Кузенко Т. Б. Метод аналізу ієрархій як інструмент антикризового фінансового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2021. № 31 (4). С. 46-54. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27858>
2. Сабліна Н. В. Теоретичні засади фінансових результатів підприємства та обґрунтування шляхів їх підвищення на основі методу аналізу ієрархій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 402-410. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-61>
3. Gwarda K. Using the analytic hierarchy process method to select the best supplies: a case study of a production company. *European research studies journal*. 2022. Vol. 25, No 3. P. 430-440. URL: <https://ersj.eu/journal/3040>
4. Rezaei J., Azouji R., Azouji M. and Ghorbani H. Application of the Analytical Hierarchy Process in the management of private ambulance care systems in three selected European countries: a strategic decision-making framework. *Front. Public Health* 13:1526586. 2025. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1526586>
5. Malacaria S., De Mauro A., Greco M. et al. An Application of the Analytic Hierarchy Process to the Evaluation of Companies' Data Maturity. *SN Computer Science*. 2023. Vol. 4, No 696. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42979-023-02065-9>
6. Про ДП «Клінічний санаторій «Курорт Березівські мінеральні води»» ПрАТ «Укрпрофоздоровниця». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/02648432>



БЮДЖЕТНА АВТОНОМІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ РЕГІОНІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Кушнір Анна Андріївна*, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня 1-го року навчання ННІ Економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця, anna.hetman@hneu.net;

Карпенко Аліна Денисівна, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня 1-го року навчання ННІ Економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця, alina.karpenko@hneu.net

Актуальність дослідження бюджетної автономії органів місцевого самоврядування як чинника фінансової стабільності регіонів зумовлена сучасними трансформаційними процесами у сфері публічних фінансів, пов'язаними з поширенням політики децентралізації. У країнах Європейського Союзу бюджетна автономія є ключовим інструментом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, що забезпечує збалансований соціально-економічний розвиток територій.

Посилення ролі місцевих бюджетів, розширення їх доходної бази та надання органам місцевого самоврядування більшої самостійності у прийнятті фінансових рішень сприяють підвищенню відповідальності за використання бюджетних ресурсів. Європейський досвід свідчить, що саме бюджетна автономія є основою для ефективного функціонування територіальних громад та мінімізації ризиків фінансової нестабільності [1].

Фінансова автономія є однією з ключових передумов ефективного функціонування місцевого самоврядування. Це означає, що місцеві громади повинні мати власні фінансові ресурси та право самостійно розпоряджатися ними відповідно до своїх повноважень. Така автономія передбачає не лише наявність коштів, а й здатність самостійно приймати рішення щодо їх використання та нести відповідальність за ці рішення [8].

Бюджетна автономія забезпечує незалежність місцевих органів влади, підвищує їхню відповідальність перед суспільством та сприяє більш ефективному управлінню ресурсами. Без належного рівня фінансової автономії неможливо досягти повного самоврядування. Важливою є й стимулююча роль бюджетної автономії: наявність власних доходів заохочує громади до розвитку місцевої економіки, розширення податкової бази та підвищення інвестиційної привабливості територій. У таких умовах органи влади зацікавлені у збільшенні надходжень до бюджету, що позитивно впливає на фінансову стабільність [4].

У країнах Європейського Союзу бюджетна автономія органів місцевого самоврядування розглядається як важлива складова демократичного управління та ефективного функціонування публічних фінансів. Вона формується на основі принципу субсидіарності (принцип взаємодії між різними рівнями в ієрархічній системі управління, за якої вищий рівень приймає нові рішення (правила та процедури) тільки за умови їх вищої ефективності, ніж відповідні рішення нижчого рівня). Європейська практика демонструє, що розширення повноважень місцевих органів влади сприяє підвищенню якості управління територіями. Органи місцевого самоврядування отримують можливість самостійно визначати пріоритети розвитку, враховуючи специфіку регіонів, потреби населення та наявні ресурси. Такий підхід забезпечує гнучкість управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на соціально-економічні виклики. Крім того, європейський досвід характеризується впровадженням сучасних підходів до управління бюджетними ресурсами, зокрема орієнтацією на результат, підвищенням якості публічних послуг та ефективності витрат. Це дозволяє забезпечити не лише стабільність функціонування місцевих бюджетів, а й сталий розвиток регіонів [5].

Аналіз міжнародного досвіду організації місцевого самоврядування свідчить про існування різноманітних типів, моделей і систем його функціонування. Водночас більшість європейських держав, що характеризуються політичною та соціально-економічною

**Науковий керівник: Юшко С.В., к.е.н., доцент*

стабільністю, пройшли подібні етапи розвитку, що зумовило наявність спільних рис. Зокрема, це проявляється у схожості повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, а також у подібних механізмах взаємодії між державними і муніципальними структурами у процесі здійснення місцевого управління.

До міжнародно-правових документів, що формують основу місцевого самоврядування в Європі, насамперед належить Європейська хартія місцевого самоврядування 1985 р. [2]. На сьогодні цей документ є базовим, оскільки спрямований на утвердження та захист місцевого самоврядування як одного з ключових принципів демократичного конституційного устрою європейських держав. Серед інших міжнародних документів, що складають правову основу місцевого самоврядування, можна відзначити також Всесвітню декларацію місцевого самоврядування 1985 р. (в ред. 1993 р.), Європейську хартію міст 1992 р., Європейську хартію міст II (Маніфест нової урбаністики) 2008 р., Європейську рамкову конвенцію про транскордонне співробітництво між територіальними громадами або властями 1980 р., Рамкову конвенцію про захист національних меншин 1995 р., Європейську хартію регіональних або мов меншин 1992 р., Європейську ландшафтну конвенцію 2000 р. Європейську хартію про участь молоді у муніципальному та регіональному житті (переглянуту) 2003 р. та ін. [9].

Досвід Франції має важливе значення для сучасної України як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки ця держава є унітарною та має подібні територіальні характеристики. Французька модель децентралізації базувалася на трьох ключових принципах: масштабності перетворень, їх поетапності (step by step) та системній корекції в процесі реалізації. Головною метою реформи була модернізація адміністративної системи через підвищення її здатності оперативно реагувати на потреби регіонів і забезпечувати їх ефективне задоволення. Важливим етапом стало прийняття у 1982 році закону «Про права і свободи комун, департаментів і регіонів», що спричинило суттєві зміни у сфері економічного розвитку.

У результаті економічні інтереси регіонів стали вагомим чинником суспільного розвитку, що було досягнуто через реформування системи публічної влади на засадах децентралізації. Водночас відбувся перерозподіл повноважень між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням, що призвело до розширення компетенцій останніх і підвищення їх відповідальності за прийняті рішення [9].

Досвід реформування місцевого самоврядування в Польщі має значну практичну й теоретичну цінність для України. Подібно до України, Польща успадкувала суттєвий вплив комуністичної системи у сфері правового регулювання місцевого самоврядування. Водночас, будучи членом Європейського Союзу, Польща здійснювала реформи відповідно до європейських стандартів, що робить її досвід особливо корисним для України як країни-кандидата на вступ до ЄС, зокрема в контексті прискорення адаптації законодавства. Функціонування органів публічної влади в Польщі ґрунтується на низці ключових принципів, серед яких – самостійність у прийнятті рішень, дотримання унітарного державного устрою (тобто діяльність у межах повноважень, визначених державою), демократичність (пряма виборність і колегіальність представницьких органів), фінансова самостійність (чітко визначені джерела фінансування), а також наявність судового захисту прав і свобод. Обсяг і характер діяльності органів публічної влади визначаються значущістю суспільних завдань, тоді як форми їх реалізації залежать від ієрархії органів виконавчої влади та особливостей функціонування органів місцевого самоврядування, з урахуванням розподілу повноважень між ними.

Якщо аналізувати історичний розвиток, національні та культурні особливості, традиції й географічне положення, то Польща є більш спорідненою з Україною. Водночас досвід Франції у проведенні реформ місцевого самоврядування та організації влади на місцях також має бути врахований під час реформування цієї сфери в Україні [9].

Отже, проведені дослідження підтверджують, що бюджетна автономія органів місцевого самоврядування є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності регіонів та ефективного функціонування системи публічних фінансів. Європейський досвід свідчить, що розширення бюджетної автономії сприяє підвищенню ефективності управління, якості публічних послуг та відповідальності органів влади перед громадянами. Важливу роль у цьому

процесі відіграє Європейська хартія місцевого самоврядування, яка визначає основні стандарти фінансової незалежності громад і закріплює принципи адекватності ресурсів, субсидіарності та самостійності у прийнятті рішень. Аналіз практики європейських країн, зокрема Франції та Польщі, демонструє, що успішні реформи децентралізації ґрунтуються на поетапності, системності та чіткому розподілі повноважень між рівнями влади. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управління, стимулювати економічний розвиток територій та зміцнити фінансову спроможність громад.

Таким чином, для України важливим є подальше поглиблення бюджетної автономії через розширення дохідної бази місцевих бюджетів, зменшення залежності від трансфертів та впровадження ефективних механізмів управління фінансовими ресурсами. Це сприятиме підвищенню фінансової стабільності, забезпеченню сталого розвитку регіонів і наближенню національної системи місцевого самоврядування до європейських стандартів [2].

Перелік використаних джерел

1. Gavkalova, N., Zilinska, A., & Kurdiukova, V. Peculiarities of decentralization of public governance in the conditions of democratic transformation in ukraine. *Public Administration and Law Review*, (4), 28–36. 2021. С. 28-36. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/115>
2. Svetlana Koch, Yuliia Uzun. Decentralization vs centralization: scenarios of regional development of ukraine in the context of internal stability establishment. *Przegląd Strategiczny*. 2020. Issue 13. С. 243-262. URL : <https://bibliotekanauki.pl/articles/1179052.pdf>
3. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року № 994_036. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
4. Жук О. І., Дегтяр О. А. Бюджетно-фінансова автономія як передумова розвитку місцевого самоврядування. *Успіхи і досягнення в науці*. 2026. Випуск 3(25). С. 851-863. URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/download/39149/39159/59956>
5. Канева Т., Дрепін А. Європейський досвід формування місцевих бюджетів. *Фінанси, оподаткування, аудит*. 2019. Випуск 2. С. 119-134. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=uazt_2019_2_11
6. Ковбас І.В., Колпаков В.К., Колпаков В.К. Європейські принципи місцевого самоврядування та проблеми їх законодавчого закріплення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 60. С. 113-118. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/02/26.pdf>
7. Корнєва О.В., Європейський досвід формування матеріально-фінансової основи місцевого самоврядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. Випуск 1. С. 20-24. URL: https://www.lsej.org.ua/1_2015/5.pdf
8. Мануела Золлер-Вінклер. Фінансова автономія – основа місцевого самоврядування. *Децентралізація*. 2021. URL : <https://decentralization.ua/news/13610>
9. Сприндис С.І. Організація місцевого самоврядування у країнах ЄС з огляду на досвід Франції та Польщі. *Часопис цивілістики*. 2020. Випуск 39. С. 41-49. URL : <https://dspace.onua.edu.ua/items/2e203847-ab24-4750-aae5-119a70b281db>
10. Журавель Я. Європейський досвід децентралізації влади та перспективи його імплементації в Україні. *Юридичний вісник*. 2020. Випуск 1. С. 267-273. URL : <https://dspace.onua.edu.ua/items/b7e7e79e-ccc5-4819-8692-9497821689fc>
11. Юшко, С., Алексєєнко, І., Криворучко, О. Досвід децентралізації європейських країн для України в цифрах. *Економіка та суспільство*, 2021 Випуск 34. С. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-86>



ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ковшова Поліна Юріївна*, здобувач(ка) вищої освіти першого (бакалаврського) рівня IV курсу ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

В умовах трансформації сучасної економіки, що супроводжується підвищенням рівня невизначеності, нестабільністю макроекономічного середовища та посиленням впливу зовнішніх шоків, фінансова стійкість підприємства набуває особливого значення. Вона виступає ключовою передумовою забезпечення безперервності господарської діяльності, збереження платоспроможності та формування потенціалу довгострокового розвитку. У сучасних умовах фінансова стійкість розглядається не лише як індикатор поточного фінансового стану, але і як характеристика здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах ризику та нестабільності [1].

Фінансова стійкість підприємства є складною економічною категорією, що не має єдиного універсального визначення. У науковій літературі вона трактується як здатність підприємства забезпечувати збалансованість фінансових ресурсів, підтримувати рівновагу між активами і пасивами та ефективно використовувати капітал у процесі господарської діяльності [1]. Такий підхід відображає класичне розуміння фінансової стійкості як результату ефективного фінансового управління, що забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Разом із тим сучасні дослідження акцентують увагу на динамічному характері фінансової стійкості, що проявляється через здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті фінансова стійкість трансформується з переважно статичної характеристики у комплексну систему, що включає не лише фінансові показники, але й управлінські, організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства [3]. Така трансформація зумовлена необхідністю врахування факторів ризику, невизначеності та кризових явищ, які істотно впливають на фінансові результати підприємства.

Сутність фінансової стійкості доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних характеристик, серед яких ключове місце займають платоспроможність, ліквідність, фінансова незалежність, рентабельність та ефективність використання ресурсів. Ці характеристики формують єдину систему, у якій зміна одного елемента призводить до трансформації загального фінансового стану підприємства. Відповідно, фінансова стійкість може бути представлена як інтегральна функція:

$$FS = f(L, S, E, R), \quad (1)$$

де L – ліквідність,

S – структура капіталу,

E – ефективність діяльності,

R – рівень ризиків.

Така формалізація дозволяє розглядати фінансову стійкість як багатофакторну систему, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Формування фінансової стійкості підприємства відбувається під впливом комплексу факторів, які умовно поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать макроекономічна ситуація, рівень інфляції, валютні коливання, державна політика, а також загальний стан фінансового ринку. Ці фактори формують середовище функціонування підприємства та визначають рівень його фінансових ризиків, обмежуючи або розширюючи доступ до фінансових ресурсів та інвестиційних можливостей. Водночас внутрішні фактори,

*Науковий керівник к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Сабліна Н. В.

такі як структура активів і капіталу, ефективність використання фінансових ресурсів, рівень рентабельності та якість фінансового менеджменту, безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства та його здатність забезпечувати стабільність діяльності [2].

Особливого значення набуває взаємодія зазначених факторів, оскільки саме їх поєднання визначає рівень фінансової стійкості підприємства. Зовнішні фактори формують загальні умови функціонування, тоді як внутрішні визначають здатність підприємства ефективно реагувати на зміни середовища. У сучасних умовах нестабільності саме внутрішні фактори відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості, оскільки вони підлягають управлінському впливу. Водночас ефективність такого впливу значною мірою залежить від гнучкості фінансової політики підприємства та рівня стратегічного планування. Це зумовлює необхідність впровадження адаптивних механізмів управління, спрямованих на своєчасне реагування на зміну зовнішніх умов та мінімізацію негативних наслідків фінансових ризиків. Крім того, здатність підприємства збалансовано поєднувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів визначає його потенціал до забезпечення довгострокової фінансової стійкості та стабільного розвитку.

Важливим елементом теоретичного осмислення фінансової стійкості є її класифікація за рівнями. У науковій літературі виділяють абсолютну, нормальну, нестійку та кризову фінансову стійкість. Абсолютна фінансова стійкість характеризується повним забезпеченням запасів власними оборотними коштами, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Нормальна фінансова стійкість передбачає використання власних і довгострокових джерел фінансування. Нестійкий фінансовий стан характеризується залученням короткострокових позикових коштів, що підвищує фінансові ризики. Кризовий стан свідчить про загрозу банкрутства та втрату фінансової рівноваги [4].

Зазначена класифікація дозволяє не лише ідентифікувати поточний фінансовий стан підприємства, але й оцінити динаміку його змін у часі. Вона також створює основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня фінансової стійкості та запобігання кризовим явищам. У цьому контексті визначення типу фінансової стійкості є важливим інструментом діагностики фінансового стану підприємства та прогнозування його подальшого розвитку.

У сучасних умовах розвитку економіки традиційне розуміння фінансової стійкості доповнюється концепцією фінансової резильєнтності. Вона відображає здатність підприємства не лише підтримувати стабільний фінансовий стан, але й адаптуватися до зовнішніх шоків, мінімізувати їх негативний вплив та забезпечувати відновлення після кризових ситуацій. Такий підхід є особливо актуальним в умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання геополітичних ризиків.

Фінансова резильєнтність підприємства може бути представлена як функція:

$$FR = f(A, F, D, R), \quad (2)$$

де A – адаптивність,

F – фінансова гнучкість,

D – диверсифікація джерел фінансування,

R – ефективність управління ризиками.

У цьому контексті підприємство розглядається як динамічна система, здатна змінювати свою поведінку залежно від умов зовнішнього середовища.

На відміну від фінансової стійкості, яка здебільшого характеризує стан підприємства у певний момент часу та відображає досягнутий рівень фінансової рівноваги, фінансова резильєнтність має виражений динамічний і прогностичний характер. Вона орієнтована на майбутнє та враховує здатність підприємства функціонувати в умовах кризових явищ, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати ефективність діяльності за умов підвищеного рівня невизначеності. Таким чином, якщо фінансова стійкість фіксує поточний стан системи, то фінансова резильєнтність відображає її поведінку в умовах шоків і трансформацій.

Фінансова резильєнтність передбачає наявність у підприємства певного “запасу міцності”, який формується за рахунок диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури капіталу, наявності ліквідних резервів та ефективної системи управління ризиками. Цей запас дозволяє підприємству не лише витримувати негативні впливи, але й знижувати їхній фінансовий ефект, забезпечуючи стабільність грошових потоків та збереження операційної діяльності навіть у кризових умовах. Важливим є те, що фінансова резильєнтність не обмежується пасивним протистоянням ризикам, а передбачає активну адаптацію до змін через трансформацію фінансової політики, перегляд інвестиційних рішень і підвищення гнучкості управління ресурсами.

Крім того, фінансова резильєнтність тісно пов'язана зі швидкістю відновлення підприємства після кризових явищ. Вона характеризує здатність не лише уникнути критичних втрат, але й відновити фінансову рівновагу, повернутися до попередніх показників діяльності або навіть досягти нового рівня розвитку. У цьому контексті важливу роль відіграють такі фактори, як доступ до фінансових ресурсів, ефективність антикризового управління, рівень інституційної підтримки та інтегрованість підприємства у фінансові ринки.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що фінансова резильєнтність є одним із ключових факторів забезпечення економічної безпеки підприємств, оскільки вона дозволяє мінімізувати наслідки кризових явищ, підвищити стійкість до системних ризиків та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті вона виступає не лише характеристикою фінансового стану, а й стратегічною перевагою підприємства, що визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільності та глобальних трансформацій.

Таким чином, інтеграція концепцій фінансової стійкості та фінансової резильєнтності дозволяє сформувати більш комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства. Фінансова стійкість забезпечує базову стабільність функціонування, тоді як фінансова резильєнтність визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства є складною багатокомпонентною системою, яка формується під впливом сукупності факторів і відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність фінансового стану. Водночас сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність її доповнення концепцією фінансової резильєнтності, що дозволяє враховувати динамічний характер економічного середовища та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Поєднання зазначених підходів створює теоретичну основу для подальшого розвитку методичних інструментів оцінювання фінансового стану підприємства та формування ефективної системи управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності.

Перелік використаних джерел:

1. Бачо Р., Пойда-Носик Н., Макарович В. Удосконалення методики оцінки фінансової стійкості суб'єктів корпоративного сектору. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 2025. №4(3). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-3-1>
2. Єпіфанова І.Ю. Ієрархічна класифікація факторів впливу на систему управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2021. № 1. С. 6–12. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/>
3. Ткаченко Є. Ю., Фатюха В. В., Яришко О. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure56-22>
4. Чередніченко А. Забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах ризику. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №1(11). С. 112-124. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/187/152/>



ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Коньшина Дарина Денисівна*, здобувач(ка) вищої освіти першого (бакалаврського) рівня IV курсу ННІ економіки і права, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

В умовах сучасної економічної нестабільності, що характеризується впливом воєнних дій, інфляційних процесів, коливанням валютних курсів та порушенням логістичних ланцюгів, діяльність підприємств зазнає значних труднощів. У таких обставинах особливої важливості набуває аналіз ділової активності як інструмент оцінки ефективності використання ресурсів і здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю своєчасного виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства, підвищення ефективності управління оборотними активами та забезпечення фінансової стійкості. В умовах нестабільності традиційні підходи до аналізу потребують удосконалення, що робить дану тему важливою як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Ділова активність підприємства є важливою характеристикою його фінансово-господарської діяльності, що відображає ефективність використання ресурсів, швидкість їх обігу та здатність забезпечувати стабільний розвиток. Вона визначається системою показників оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості й операційного циклу. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що ділова активність є ключовим фактором ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності [1]. Вона характеризує не лише результати діяльності, а й динаміку розвитку підприємства в ринковому середовищі.

Водночас на рівень ділової активності підприємства впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать стан економіки, рівень інфляції, податкова політика, конкуренція та загальна ринкова кон'юнктура. Внутрішні фактори включають ефективність управління ресурсами, організацію виробництва, фінансову політику та стратегію розвитку підприємства. В умовах економічної нестабільності вплив зовнішніх факторів значно посилюється, що ускладнює процес управління діловою активністю.

В умовах економічної нестабільності, зокрема під впливом воєнних дій, інфляції та порушення логістичних зв'язків, значення аналізу ділової активності суттєво зростає. Зокрема, для українських підприємств у сучасних умовах характерними є перебої в постачанні через порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на сировину та енергоресурси, а також ускладнення розрахунків із контрагентами внаслідок зниження їх платоспроможності. Це безпосередньо впливає на швидкість обороту активів, збільшує тривалість операційного циклу та погіршує загальні показники ділової активності підприємств. Як зазначається у сучасних наукових роботах, нестабільна економіка посилює необхідність систематичного аналізу показників ділової активності для запобігання кризовим явищам на підприємстві [2]. Крім того, дослідники відзначають, що в таких умовах ділова активність включає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти ресурсами та мінімізувати ризики [3].

Отже, у нестабільному економічному середовищі ділова активність виступає не лише показником ефективності діяльності підприємства, а й важливим інструментом забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Таким чином, розуміння сутності ділової активності створює основу для аналізу її особливостей у нестабільних економічних умовах.

Аналіз ділової активності підприємства в умовах економічної нестабільності має низку специфічних особливостей, зумовлених підвищеним рівнем ризиків та невизначеності зовнішнього середовища. Традиційні підходи до оцінки показників ефективності потребують

**Науковий керівник к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Сабліна Н. В.*

адаптації до сучасних умов господарювання. Це зумовлює необхідність використання не лише стандартних фінансових коефіцієнтів, а й додаткових аналітичних інструментів, зокрема сценарного аналізу та оцінювання ризиків. Такий підхід дозволяє точніше враховувати можливі зміни зовнішнього середовища та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Перш за все, особливістю аналізу є необхідність враховувати високу динамічність економічних процесів. Часті зміни ринкової кон'юнктури, коливання попиту та цін ускладнюють об'єктивну оцінку показників ділової активності, що вимагає проведення регулярного та оперативного моніторингу.

Другою важливою особливістю є зростання ролі факторів ризику. В умовах нестабільності підприємства стикаються з проблемами неплатежів, затримок постачання, зниження платоспроможності контрагентів. У зв'язку з цим аналіз ділової активності має доповнюватися оцінкою ризиків та платіжної дисципліни.

Крім того, змінюється підхід до інтерпретації показників. Наприклад, зниження оборотності активів не завжди свідчить про неефективність діяльності, а може бути наслідком вимушеного накопичення запасів або порушення логістичних процесів. Тому аналіз має бути комплексним і враховувати зовнішні фактори впливу.

Ще однією особливістю є підвищення значення управління оборотним капіталом. У нестабільних умовах підприємства змушені приділяти більше уваги контролю дебіторської заборгованості, оптимізації запасів та управлінню грошовими потоками для забезпечення ліквідності. Таким чином, аналіз ділової активності в умовах економічної нестабільності потребує гнучкого підходу, поєднання кількісних і якісних методів оцінки, а також врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Для практичної оцінки ділової активності використовується система показників, що дозволяє кількісно визначити ефективність діяльності підприємства. В умовах економічної нестабільності значення цих показників зростає, оскільки вони дають змогу оперативно оцінити стан підприємства та виявити негативні тенденції.

Одним із основних показників є коефіцієнт оборотності активів, який відображає ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства для отримання доходу. Зниження цього показника може свідчити як про погіршення діяльності, так і про вплив зовнішніх кризових факторів.

Важливе місце займає оборотність дебіторської заборгованості, яка характеризує швидкість повернення коштів від покупців. У нестабільних умовах збільшення періоду її погашення є поширеним явищем і свідчить про зростання ризиків неплатежів.

Не менш значущим є показник оборотності запасів, що відображає ефективність управління матеріальними ресурсами. Надмірне накопичення запасів може бути вимушеним кроком підприємства через перебої в постачанні або нестабільність ринку.

Також важливим є показник тривалості операційного циклу, який визначає період від моменту вкладення коштів у виробництво до їх повернення у вигляді виручки. У кризових умовах цей цикл, як правило, подовжується, що негативно впливає на ліквідність підприємства.

Важливим також є аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, який дозволяє оцінити баланс розрахунків підприємства. Перевищення дебіторської заборгованості може свідчити про відволікання коштів з обороту, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Крім того, в умовах нестабільності особливу увагу приділяють показникам ліквідності та платоспроможності, які доповнюють аналіз ділової активності та дозволяють оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Отже, система показників ділової активності в умовах економічної нестабільності потребує комплексного аналізу, що враховує як внутрішні результати діяльності підприємства, так і вплив зовнішнього середовища.

У сучасних умовах важливу роль у підвищенні ефективності аналізу ділової активності відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних систем та аналітичних платформ дозволяє здійснювати оперативний моніторинг показників, підвищує

точність розрахунків і сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень. Також, цифрові технології дозволяють автоматизувати процес збору та обробки даних, що зменшує ймовірність помилок і підвищує оперативність аналізу. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли швидкість ухвалення рішень відіграє ключову роль.

Водночас, незважаючи на значну інформативність показників, їх використання в умовах нестабільності супроводжується рядом проблем. Це зумовлено впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що змінюються з високою швидкістю. Особливе значення має також вплив форс-мажорних обставин, таких як воєнні дії чи глобальні економічні кризи, які можуть суттєво змінювати умови функціонування підприємств. У таких ситуаціях підприємства змушені швидко адаптувати свою діяльність, змінювати постачальників, ринки збуту та фінансову політику.

Однією з основних проблем є нестабільність економічного середовища, що проявляється у коливаннях попиту, цін, валютних курсів і рівня інфляції. Це ускладнює порівняння показників у динаміці та знижує точність прогнозування. Важливою проблемою є також обмеженість і несвоєчасність інформації. Фінансова звітність відображає стан підприємства з певним часовим лагом, тоді як у кризових умовах ситуація може змінюватися дуже швидко. Це знижує ефективність ухвалення управлінських рішень на основі таких даних.

Ще однією проблемою є спотворення показників ділової активності під впливом зовнішніх факторів. Наприклад, зниження оборотності активів або збільшення тривалості операційного циклу може бути спричинене не неефективністю діяльності підприємства, а порушенням логістики чи зниженням платоспроможності контрагентів.

Крім того, існує проблема обмеженості традиційних методів аналізу. Стандартні фінансові коефіцієнти не завжди враховують ризики та невизначеність, характерні для нестабільного економічного середовища, що знижує їх аналітичну цінність.

Також слід відзначити складність прогнозування показників ділової активності. Високий рівень невизначеності ускладнює побудову достовірних прогнозів, що є важливим для стратегічного планування діяльності підприємства. Тож, проблеми оцінки ділової активності в умовах економічної нестабільності потребують удосконалення методичних підходів до аналізу, використання більш гнучких інструментів оцінки та врахування впливу зовнішніх ризиків.

Крім того, у сучасних умовах значну роль відіграє інформаційна невизначеність, пов'язана з обмеженим доступом до достовірних даних. Це ускладнює проведення глибокого аналізу та підвищує ризик ухвалення неефективних управлінських рішень. У таких умовах підприємства часто змушені приймати рішення на основі неповної інформації, що підвищує ймовірність помилок і може негативно впливати на результати їх діяльності.

Отже, ділова активність підприємства є важливим показником ефективності його діяльності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності зростає значення комплексного та оперативного аналізу, який дозволяє своєчасно виявляти проблеми й приймати ефективні управлінські рішення. Це сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Масюк Ю. В., Качур В. С. Економічна сутність ділової активності підприємств та підходи до її оцінки. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/45.pdf
2. Чуй І., Шемчук Л., Боднарюк В. Прикладні аспекти аналізу ділової активності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Том 310. №5. С. 289-293. URL : [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-47](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-47)
3. Ясіновська І., Фелісеєв В. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1784>
4. Шевцова О. Й., Удовиченко А. В. Фактори впливу на ділову активність торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3997>

ЦИФРОВИЙ ОБЛІК ВИТРАТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Костякова Анна Анатоліївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, anna.kostyakova@tsatu.edu.ua

Ткач Юлія Володимирівна, здобувач вищого ступеня освіти «Магістр» за спеціальністю D1 Облік і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, nazarka1981@ukr.net

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та інституційних змін фінансової системи особливого значення набуває підвищення ефективності обліку та контролю використання бюджетних коштів, зокрема у сфері цивільного захисту населення. Для Нікопольської міської територіальної громади це питання є критично важливим у зв'язку з постійними загрозами надзвичайних ситуацій, спричиненими воєнними діями та руйнуванням інфраструктури.

Фінансовою основою реалізації заходів цивільного захисту є місцевий бюджет, який забезпечує фінансування укриттів, ліквідації наслідків обстрілів, відновлення інфраструктури та підтримки аварійно-рятувальних служб. Відповідно до законодавства, ці витрати регулюються нормами бюджетного права та законодавства у сфері цивільного захисту [1; 2; 3].

Аналіз бюджетних показників громади свідчить про суттєве зростання фінансового навантаження на систему безпеки. Зокрема, обсяг бюджету громади на 2025 рік становить 979,8 млн грн, що перевищує показники попереднього року. Фактичні надходження до загального фонду склали 832,6 млн грн, а також було залучено 220,9 млн грн міжбюджетних трансфертів [4; 5]. Значна частина цих коштів спрямовується на підтримку критичної інфраструктури та заходи з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

За 9 місяців 2025 року загальні видатки бюджету становили 776,0 млн грн, з яких понад 264,1 млн грн було спрямовано на інфраструктурні заходи та благоустрій, що безпосередньо пов'язано з відновленням пошкоджених об'єктів [4]. Це свідчить про переорієнтацію бюджетної політики громади на забезпечення безпеки та життєздатності території.

В умовах зростання обсягів фінансування підвищуються вимоги до ефективності обліку та контролю витрат. Традиційні методи бухгалтерського обліку вже не забезпечують необхідного рівня оперативності та прозорості, що зумовлює необхідність впровадження цифрових інструментів у систему управління публічними фінансами.

Цифрова трансформація фінансової системи в Україні реалізується через впровадження електронних платформ, зокрема порталів відкритих фінансів та системи Spending.gov.ua, які забезпечують доступ до інформації про використання бюджетних коштів у режимі реального часу [6; 7]. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг витрат, підвищує підзвітність органів влади та сприяє зниженню корупційних ризиків.

Аналітичні оцінки показують, що використання цифрових технологій у сфері публічних фінансів дозволяє зменшити неефективні витрати на 10–15 % та скоротити час обробки фінансової інформації до 30 % [8]. Для Нікопольської громади це має особливе значення, оскільки швидкість прийняття управлінських рішень безпосередньо впливає на ефективність реагування на надзвичайні ситуації.

Важливим елементом цифровізації є забезпечення відкритості бюджетної інформації. Відповідно до Закону України «Про відкритість використання публічних коштів» дані про бюджетні витрати підлягають обов'язковому оприлюдненню [9]. Це створює умови для громадського контролю, підвищує рівень довіри до органів влади та сприяє ефективному використанню ресурсів.

Разом із тим, процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів. Серед них - пошкодження інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів, кіберзагрози та

недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Ці фактори можуть знижувати ефективність впровадження цифрових інструментів і потребують комплексного вирішення.

У контексті європейської інтеграції Україна орієнтується на впровадження сучасних стандартів управління публічними фінансами, які передбачають відкритість, цифровізацію та ефективність [5; 10]. Це відкриває додаткові можливості для залучення міжнародної допомоги та впровадження інноваційних підходів до управління бюджетними ресурсами.

Отже, аналіз фінансових показників Нікопольської міської територіальної громади підтверджує, що в умовах зростання витрат на забезпечення безпеки та ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій цифровізація обліку та контролю є ключовим фактором підвищення ефективності управління публічними фінансами. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості, оптимізації витрат та забезпеченню оперативного реагування на сучасні виклики, що є необхідною умовою забезпечення безпеки населення.

Перелік використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Про цивільний захист населення : Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Костякова А. А. Наукове обґрунтування та практичні аспекти визначення шкоди та збитків, їх оцінка та облік в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 3 (49). С. 95-101. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17295>
4. Бюджет Нікопольської МТГ на 2025 рік. URL: <https://nikopol-mrada.dp.gov.ua>
5. Виконання бюджету Нікопольської МТГ за 2025 рік. URL: <https://nikopol-mrada.dp.gov.ua>
6. Open Budget : офіційний портал. URL: <https://openbudget.gov.ua>
7. Spending.gov.ua : Єдиний веб-портал. URL: <https://spending.gov.ua>
8. Цифрова трансформація інституційно-аналітичного забезпечення публічних фінансів. *Економічний дискурс*. 2025. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-1-6>
9. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
10. Діденко Л., Герман Я., Семенова О. GovTech та публічні фінанси: стратегічні напрями цифрової трансформації України. *Економічний простір*. 2025. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/16796>



УДК 330.341.1:658.14

ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Кузенко Тетяна Борисівна, к.е.н., доц кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kol-dis@ukr.net

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією, яка суттєво змінює умови функціонування підприємств і підходи до забезпечення їх фінансової безпеки. Інституційне середовище, до складу якого входять формальні (законодавство, нормативно-правове регулювання, стандарти) та неформальні (бізнес-культура, довіра, цифрова етика) інститути, відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи фінансової безпеки підприємства [1, 2].

В умовах цифрової економіки зростає вплив таких інституційних чинників, як державне регулювання цифрових фінансів, розвиток фінтех-інфраструктури, кібербезпека, захист даних та цифрові платформи. Наявність ефективних інституцій забезпечує прозорість фінансових потоків, знижує рівень інформаційної асиметрії та сприяє мінімізації фінансових ризиків підприємства.

В умовах цифрової економіки суттєво трансформується роль інституційних чинників забезпечення фінансової безпеки підприємства, що зумовлено зростанням залежності фінансових процесів від цифрових технологій та платформних рішень. Насамперед, посилюється значення державного регулювання цифрових фінансів, що охоплює формування нормативно-правової бази функціонування електронних платіжних систем, цифрових активів, фінансових технологій (fintech) та механізмів дистанційного обслуговування. Ефективність такого регулювання визначає рівень довіри до фінансових інструментів, знижує правову невизначеність і сприяє захисту інтересів підприємств від недобросовісних практик і шахрайства [4].

Важливим інституційним чинником є розвиток фінтех-інфраструктури, яка включає цифрові платіжні сервіси, блокчейн-технології, системи електронного документообігу, хмарні фінансові рішення та інструменти аналітики великих даних (Big Data). Її функціонування забезпечує підвищення швидкості та прозорості фінансових операцій, оптимізацію витрат і доступ до альтернативних джерел фінансування (зокрема, краудфандинг, peer-to-peer кредитування). Водночас недостатній рівень інституційної підтримки розвитку фінтеху може обмежувати можливості підприємств щодо впровадження інновацій та підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Окрему увагу слід приділити кібербезпеці як ключовому елементу інституційного середовища. Зростання обсягів цифрових фінансових операцій супроводжується підвищенням кіберризиків, включаючи несанкціонований доступ до фінансових систем, витік конфіденційної інформації, атаки на платіжні інфраструктури та фінансові шахрайства. У цьому контексті інституційні механізми повинні передбачати як державні стандарти кіберзахисту, так і внутрішню політику підприємства щодо управління інформаційною безпекою, включаючи системи моніторингу, аудит безпеки та навчання персоналу.

Не менш важливим є інститут захисту даних, який набуває стратегічного значення в умовах цифровізації [5]. Дані стають ключовим ресурсом підприємства, що використовується для прийняття управлінських рішень, фінансового прогнозування та оцінювання ризиків. Відповідно, дотримання стандартів обробки та зберігання даних, забезпечення їх конфіденційності, цілісності та доступності є необхідною умовою підтримання фінансової безпеки. Інституційне регулювання у цій сфері спрямоване на мінімізацію ризиків витоку інформації та підвищення відповідальності за її неналежне використання.

Крім того, вагому роль відіграють цифрові платформи як новий інституційний формат організації економічної діяльності. Вони забезпечують інтеграцію підприємств у цифрові екосистеми, розширюють доступ до ринків, клієнтів і фінансових ресурсів. Однак водночас виникають ризики залежності від платформ, концентрації ринкової влади, а також загрози порушення конкуренції та фінансової стабільності підприємства.

Інституційні чинники цифрової економіки мають комплексний вплив на фінансову безпеку підприємства, поєднуючи як нові можливості для розвитку, так і додаткові ризики. Їх ефективне врахування вимагає адаптації систем управління фінансами до цифрового середовища та узгодження внутрішніх механізмів безпеки з вимогами зовнішнього інституційного регулювання.

Особливу роль у забезпеченні фінансової безпеки відіграють інститути регулювання цифрових фінансових послуг, які визначають правила функціонування платіжних систем, електронних грошей та криптоактивів. Водночас недостатній рівень розвитку інституційного забезпечення або його невідповідність темпам цифровізації може призводити до зростання загроз фінансовій безпеці, зокрема кіберризиків, шахрайства та втрати даних.

У цьому контексті важливим є впровадження на підприємствах систем внутрішнього контролю та ризик-менеджменту, адаптованих до цифрового середовища. Це передбачає використання сучасних цифрових інструментів аналізу даних, автоматизації фінансових процесів та моніторингу ризиків у режимі реального часу.

Крім того, значну роль відіграє інтеграція підприємств у міжнародне інституційне середовище, що передбачає дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності, кібербезпеки та корпоративного управління. Це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та зміцненню його фінансової стійкості.

Таким чином, інституційні аспекти є визначальним фактором забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. Формування ефективного інституційного середовища, що відповідає сучасним викликам цифровізації, дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток підприємств.

Перелік використаних джерел:

1. Digital Finance Strategy for the EU. European Commission. 2020. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0591>
2. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
3. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Національний банк України. Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
4. Концепція розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Національний банк України. Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
5. Financial Consumer Protection and Financial Literacy in the Digital Age . World Bank. 2022. Режим доступу: <https://www.worldbank.org>
6. Digitalisation and Finance: Policy Challenges and Opportunities. OECD. 2021. Режим доступу: <https://www.oecd.org>
7. Fintech: The Experience So Far .International Monetary Fund. 2019. Режим доступу: <https://www.imf.org>
9. Skinner C. Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank. Singapore : Marshall Cavendish, 2014. 368 p.
10. Zetsche D. A., Buckley R. P., Arner D. W., Barberis J. N. FinTech and the Transformation of Financial Services . *Journal of Banking Regulation*. 2017. Vol. 19, No. 1. P. 1–17.
11. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm . *Georgetown Journal of International Law*. 2016. Vol. 47. P. 1271–1319.



УДК 330.658

ОПТИМІЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ліщенко Нікіта Андрійович*, здобувач вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр», ННІ «Економіки і права», ОП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця niklishenko30@gmail.com

Управління фінансовим потенціалом торговельного підприємства є одним із ключових завдань сучасного фінансового менеджменту, оскільки здатність суб'єкта господарювання

**Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця Алексєнко Інна Іллівна*

акумулювати та ефективно використовувати фінансові ресурси визначає його конкурентоздатність і операційну стійкість. Фінансовий потенціал слід розглядати як інтегровану характеристику, що охоплює не лише наявний обсяг ресурсів, а й здатність генерувати грошові потоки для фінансування поточних операцій і стратегічного розвитку [1, с. 125].

ТОВ «ТД «КРАФТМІЛК» є прикладом підприємства з критичними структурними дисбалансами: коефіцієнт автономії у 2024 році становив лише 0,04, поточна ліквідність – 0,65, а чистий оборотний капітал був від'ємним і дорівнював мінус 8 341,7 тис. грн. Попри зростання виручки до 50 202,5 тис. грн, чистий прибуток склав лише 313,2 тис. грн, що свідчить про критично низьку маржинальність і неможливість самостійного нарощування власного капіталу [2, с. 60].

Для вибору оптимальної стратегії фінансування оборотних коштів застосовано метод аналізу ієрархій, у межах якого порівнювались кредитна лінія, товарний кредит та овердрафт за критеріями вартості (вага 0,56), стабільності (0,32) та швидкості залучення (0,12). Домінування критерію вартості у системі пріоритетів відображає реальні потреби низькомаржинального дистриб'ютора, для якого мінімізація фінансових витрат є першочерговим завданням управління ліквідністю [3, с. 32].

Розрахунок глобальних пріоритетів альтернатив здійснювався шляхом зваженого підсумовування локальних пріоритетів кожної альтернативи за відповідними критеріями з урахуванням раніше визначених вагових коефіцієнтів, що дозволило отримати науково обґрунтований підсумковий рейтинг інструментів фінансування, відображений у табл. 1.

Таблиця 1

Розрахунок глобального пріоритету альтернатив фінансування оборотних коштів

Альтернатива	K1 (вага 0,56)	K2 (вага 0,32)	K3 (вага 0,12)	Глобальний пріоритет
A1 Кредитна лінія	0,26	0,64	0,10	0,36
A2 Товарний кредит	0,64	0,26	0,64	0,52
A3 Овердрафт	0,10	0,10	0,26	0,12

Товарний кредит отримав найвищий глобальний пріоритет 0,52, що обумовлено його домінуванням за двома критеріями – вартістю та швидкістю залучення, тоді як кредитна лінія посіла друге місце з пріоритетом 0,36 завдяки беззаперечному лідерству за критерієм стабільності. Овердрафт із пріоритетом 0,12 посів останнє місце, оскільки не демонструє конкурентних переваг за жодним із ключових критеріїв і є найдорожчим інструментом короткострокового фінансування з нарахуванням відсотків щоденно на фактичний залишок заборгованості. Оптимальною практикою для підприємства є побудова ієрархічної системи фінансування, де товарний кредит виступає пріоритетним інструментом, кредитна лінія – резервним джерелом для сезонних піків потреби в оборотному капіталі, а овердрафт – виключно допоміжним механізмом для оперативного закриття короткострокових касових розривів, що дозволяє одночасно мінімізувати середньозважену вартість залучених ресурсів і забезпечити необхідний рівень операційної гнучкості [4, с. 96].

Для обґрунтування кількісних орієнтирів підвищення фінансового потенціалу в дослідженні побудовано CVP-модель (Cost-Volume-Profit), яка дозволяє встановити чіткі параметри зміни виручки, витрат і прибутку, необхідні для досягнення цільового рівня фінансової стійкості підприємства. На основі розподілу сукупних витрат на змінні (44 034,6 тис. грн) та постійні (5 856,5 тис. грн) розраховано коефіцієнт маржинального доходу на рівні 12,29%, точку беззбитковості – 47 652,6 тис. грн, а запас фінансової міцності – лише 5,08%, що є критично низьким показником і свідчить про те, що скорочення виручки лише на 5% переведе підприємство у зону збитків. Операційний важіль склав 9,88, що означає непропорційно високу чутливість фінансового результату до будь-яких коливань виручки та підтверджує нагальну необхідність структурних змін у моделі формування доходів і витрат підприємства [5, с. 66].

Сценарне моделювання в рамках CVP-аналізу дозволило визначити три альтернативні шляхи досягнення цільового рівня прибутковості, порівняльну характеристику яких відносно базового 2024 року наведено у табл. 2.

Сценарне порівняння варіантів оптимізації фінансових результатів підприємства

Показник	Базовий (2024)	Сценарій 1: TR +35,4%	Сценарій 2: VC –3 п.п.	Сценарій 3: TR +15% та VC –1,5 п.п.
Виручка, тис. грн	50 202,5	67 994,7	50 202,5	57 732,9
Маржинальний дохід, тис. грн	6 167,9	8 357,0	7 675,9	8 808,9
Коефіцієнт маржинального доходу	0,1229	0,1229	0,1529	0,1526
Операційний прибуток, тис. грн	311,4	2 500,5	1 819,4	2 952,4
Запас фінансової міцності, %	5,08	29,9	23,7	28,6
Операційний важіль	9,88	3,34	4,22	2,98

Комбінований сценарій 3, що передбачає зростання виручки на 15% і зниження частки змінних витрат на 1,5 п.п., є найефективнішим. Операційний прибуток становить 2 952,4 тис. грн, запас фінансової міцності – 28,6% (вище нормативу 25%), а операційний важіль – найнижчий (2,98). Перевага цього підходу полягає в одночасному поєднанні зростання доходів і оптимізації витрат, що зменшує ризики недосягнення планових показників порівняно з окремими сценаріями. Для його реалізації доцільно розширити клієнтську базу (укладання контрактів із новими мережами), впровадити більш маржинальні продукти, оптимізувати логістику, застосувати скоринг клієнтів і бюджетування «з нуля».

Дослідження показало, що поєднання методу аналізу ієрархій і CVP-моделювання дозволяє обґрунтовано визначати фінансові рішення. Пріоритетним джерелом фінансування оборотних коштів визначено товарний кредит. Підприємству рекомендовано активно використовувати товарний кредит із відтермінуванням платежів до 45-60 днів; реалізувати комбінований сценарій розвитку; реінвестувати прибуток протягом 3 років; розглянути внесок засновника 2-3 млн грн.

Реалізація повного комплексу заходів протягом 36 місяців забезпечить перехід підприємства з категорії фінансово нестійких до категорії помірно стійких суб'єктів господарювання із запасом міцності, що відповідає галузевим нормативам.

Перелік використаних джерел:

1. Хринюк О. С., Бова В. А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 123–130.
2. Камінська І. М., Мишко О. А. Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства. *Фінансовий простір*. 2020. № 3. С. 58–64.
3. Костирко Л. А., Соломатіна Т. В. Вплив фінансового потенціалу на стратегію розвитку підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, № 2. С. 29–35.
4. Богма О. С., Камінський С. І., Гутник П. В. Методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Scientia Fructuosa*. 2020. № 2. С. 90–98.
5. Громова А. Є. Фінансовий потенціал як основа забезпечення прибутковості підприємства. *Фінанси України*. 2021. № 7. С. 63–70.



ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ДАНИХ НА ОФІЦІЙНИХ ВЕБ-ПОРТАЛАХ ЄС ТА УКРАЇНИ

Лелюк Світлана Валеріївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця,
svitlana.lelyuk@hneu.net

Поточні умови здійснення державного управління характеризуються фінансовою прозорістю, яка є інструментом забезпечення суспільної довіри. Візуалізація фінансових даних на офіційних веб-порталах відіграє роль інтерфейсу, що трансформує необроблені цифрові масиви в структуровані представлення, доступні для широкого кола споживачів від вузькопрофільних спеціалістів до пересічних громадян. В контексті європейської інтеграції України аналіз інструментів візуалізації фінансових даних на її офіційних ресурсах у порівнянні з ЄС набуває актуальності. Означене дослідження дозволяє дослідити ступінь гармонізації стандартів та ефективність використання сучасних цифрових технологій.

Ефективна візуалізація знижує когнітивне навантаження та підвищує цінність фінансової інформації. Одним із інструментів реалізації означеного є створення інтерактивних дашбордів та картографічних візуалізацій, які доводять до цільової аудиторії критично важливі для вивчення фінансові показники. Серед офіційних платформ Європейського Союзу, які демонструють високий рівень візуального представлення різноманітних даних, слід відзначити Eurostat [1] та Європейський центральний банк (European Central Bank – ECB) [2]. До українських веб-порталів, які через інструменти візуалізації відображають не тільки прозорість транзакцій для забезпечення антикорупційного моніторингу, а й інформацію щодо фінансових і зовнішніх секторів, належать ресурси платформи відкритих даних у сфері публічних фінансів Є-data від Міністерства фінансів України. Зокрема, такими є Spending (єдиний веб-портал використання публічних коштів) [3] та Openbudget (Державний веб-портал бюджету для громадян) [4]. Відмінний від попередньо згаданого підхід до візуалізації статистичної фінансово-економічної інформації демонструє ресурс Держстат (портал Державної служби статистики України) [5].

Портал Eurostat є провідним порталом в галузі візуалізації статистики Європейського Союзу, надаючи доступ до понад 30 інтерактивних інструментів, які адаптують дані під потреби цільової аудиторії з різним рівнем деталізації (від поверхневого огляду – до детального галузевого аналізу). Перелік можливостей розділу Data visualisations розподілено за категоріями: мультитематичні (Multi-theme); сільське господарство, довкілля, транспорт (Agriculture, environment, transport); економіка, бізнес, цифровізація (Economy, business, digitalisation); енергетика (Energy); люди та суспільство (People and society); регіони (Regions). Одні із ключових можливостей розділів візуалізації «Economy, business, digitalisation» реалізовані в елементі “Euro indicators dashboard” [6], який формує оперативний зріз макроекономічних індикаторів у розрізі категорій: споживчі ціни та ціни на житло; національні рахунки; державні фінанси; міжнародна торгівля / платіжний баланс; промисловість, торгівля та послуги; ринок праці; ділова та споживча довіра; валюти та процентні ставки. Блок «Business Cycle Clock» [7] використовує візуальний прототип годинника для відображення циклу зростання ВВП у відсотках відхилення від тренду протягом обраного періоду часу. Кожний сектор годинника відповідає фазі сповільнення, рецесії, відновлення або експансії. Окрім зазначених інструментів, в розділі “Euro indicators dashboard” [8] Євростат реалізує спеціалізовані напрями візуалізації даних «Digitalisation dashboard» для моніторингу цифрового розвитку бізнесу, цифрових навичок, державних послуг і інфраструктури.

Портал даних Європейського центрального банку акцентує увагу на фінансових метриках: монетарних агрегатах, відсоткових ставках, валютних курсах і показниках банківського нагляду. Головна сторінка ECB Data Portal [2] візуалізує панель моніторингу, відображення

Секція 2. Адміністрування фінансів у контексті цифрової економіки: європейський досвід для України

елементів якої можна налаштувати за режимами: 1) Єврозона: короткий огляд; 2) фінансова динаміка; 3) зовнішній сектор та обмінні курси; 4) банківський нагляд. Дані на порталі можна переглядати за категоріями, концепціями, географічними районами або наборами даних. Для кожного набору даних передбачена можливість візуалізації динаміки його індикаторів у вигляді лінійного графіка. Відображення останнього налаштовується у розрізі періоду (1, 3, 5 років або користувальницький діапазон дат), реалізована опція порівняння рядів даних з різних наборів, через візуалізацію їх динаміки зміни на спільній діаграмі.

Цифровізація публічних фінансів України зумовила розвиток ресурсів Spending та Openbudget. Spending є найбільшою вітчизняною базою даних у сфері використання публічних коштів. Ресурс інтегрується з порталом Prozorro і таким чином візуалізується повний цикл закупівель (від оголошення тендеру до здійснення банківської транзакції). Центральним візуальним елементом portalу є інтерактивна та оновлювана в режимі реального часу картографічна візуалізація. Вона відображає обсяги руху коштів по Єдиному казначейському рахунку з їх класифікацією на 6 зон за загальними сумами транзакцій (> 50 млрд; 10-50 млрд; 5-10 млрд; 3-5 млрд; 2-3 млрд; < 2 млрд). Openbudget фокусується на представленні структури бюджетної системи України. Формує візуальне подання доходів і видатків у розрізі різних бюджетів: державного, місцевого і зведеного. Схеми візуальної репрезентації поєднуються з деревоподібною структурою бюджету та табличним представленням фінансових даних. Такий підхід дозволяє здійснювати детальний аналіз статей бюджету до рівня програмної класифікації та класичне представлення даних для професійного порівняння показників. Інтеграція із порталом Spending дозволяє переходити від загальних індикаторів виконання бюджетів до перегляду окремих платіжних доручень на рівні територіальних формувань. Таким чином формується цілісний підхід до управління публічними фінансами.

Портал Держстат [5] надає доступ до офіційних даних у розрізі розділів «Банк даних», «Опис показників» та «Основні показники». Для кожного індикатора банку даних наявна можливість створення візуалізації у вигляді лінійного графіка для аналізу динаміки його зміни. Інфографіка і дашборди доступні у розділі «Публікації».

Аналіз інструментів і підходів до візуалізації фінансових даних на веб-порталах Європейського Союзу і України демонструє їхню подібність і наближеність технологічних рішень. Європейський Союз набуває ролі методологічного лідера у впровадженні інструментів макроекономічного моніторингу та жорстких стандартів щодо наборів даних. Україна демонструє здобутки у прозорості транзакцій та у використанні відкритих даних для реалізації цілей антикорупційного моніторингу. Візуалізація фінансових даних є не лише способом представлення числових фактичних відомостей, а й основою для створення ефективної підзвітності держави, здатної до інтеграції у глобальний економічний простір.

Перелік використаних джерел

1. Data visualisations. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/data-visualisations>
2. ECB Data Portal. URL : <https://data.ecb.europa.eu/>
3. Spending – єдиний веб-портал використання публічних коштів. URL: <https://spending.gov.ua/>
4. Openbudget – державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
5. Держстат. *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/>
6. Euro indicators dashboard. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/dashboard/euro-indicators/#/>
7. Business Cycle Clock. *Eurostat*. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/bcc/bcc.html>.
8. Digitalisation dashboard *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/dashboard/digitalisation/>.



ЗЕЛЕНІ ЦИФРОВІ ФІНАНСИ: ДОСВІД ЄС У СТИМУЛЮВАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Малишко Євгенія Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту інформаційних технологій, доцент кафедри фінансів і кредиту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, jekiaj552@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6691-1785>

Чернишов Володимир Васильович, кандидат економічних наук, доцент, директор (керівник) навчально-наукового інституту міжнародних відносин, доцент кафедри фінансів і кредиту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, chernyshov.vvv88@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8866-0075>

Сучасна глобальна фінансова архітектура перебуває в стані фундаментальної перебудови, зумовленої процесом «подвійного переходу» — цифрової трансформації та екологізації економічних систем. Оскільки класичні фінансові інструменти демонструють обмежену ефективність у забезпеченні адаптивності економічних систем, особливої актуальності набуває впровадження ESG-інвестицій. Глобальним вектором трансформації соціально-економічної та екологічної політики до 2030 року виступають Цілі сталого розвитку (ЦСР), що були закладені в Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» [1]. Дана концепція передбачає імплементацію системних рішень: формування комплексного базису для подолання соціоекономічних дисбалансів, розвитку стійкої інфраструктури та збереження екосистем шляхом зміцнення інституційної спроможності держав. Відповідно з цим особливої актуальності набуває розбудова ринку зелених фінансів. Вони виступають не лише інструментом мобілізації ресурсів для досягнення екологічних цілей ООН, а й стають головною ланкою, що поєднує інтереси інвесторів із потребами сталого, низьковуглецевого розвитку економіки. Поняття «зелені цифрові фінанси» (Green Digital Finance) стає ключовим інституційним вектором для країн, що прагнуть забезпечити довгострокову стійкість. Для України, в умовах поствоєнної відбудови, цей напрям набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє інтегрувати механізми мобілізації фінансових ресурсів із новітніми правилами інвестиційного управління, що базуються на прозорості та підзвітності [2].

Парадигма зелених інвестицій сьогодні розглядається не лише як сфера приватного капіталу, а й крізь призму публічних фінансів, де державні інструменти стимулювання та екологічно орієнтоване бюджетування стають фундаментом для реалізації цілей сталого розвитку. Цифрова трансформація фінансового сектору виступає критичним чинником стійкості національної економіки в умовах глобальних викликів. Попри стратегічну значущість зеленого фінансування для сталого розвитку, ключовими бар'єрами на шляху до його ефективної реалізації залишаються дефіцит прозорості у розподілі капіталу та складність верифікації реального екологічного впливу. У контексті повоєнного відновлення України ці виклики вимагають переходу від традиційних методів контролю до інноваційної цифрової архітектури, де використання технологій штучного інтелекту (AI) та блокчейну дозволить автоматизувати моніторинг ESG-показників, забезпечити незмінність даних про цільове використання коштів та мінімізувати корупційні ризики, створюючи надійне підґрунтя для залучення міжнародних інвестицій у низьковуглецеву модернізацію національної економіки.

Зелені цифрові фінанси базуються на синергії фінансових технологій (FinTech) та принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Згідно зі стратегією Європейської Комісії [3], перехід до кліматично нейтральної економіки вимагає тотальної автоматизації процесів збору, верифікації та аналізу даних. Інституційна база ЄС у цій сфері суттєво оновилася впродовж 2023–2025 років. Окрім базової Таксономії ЄС [4], яка визначила технічні критерії екологічно сталої діяльності, критичне значення набув Регламент (EU) 2023/2631 щодо

Європейських зелених облігацій (EuGB). Цей документ встановив жорсткі стандарти прозорості, спрямовані на подолання асиметрії інформації. Цифровізація в цьому контексті виступає головним інструментом боротьби з «грінвошингом» (greenwashing), забезпечуючи інвесторів та регуляторів достовірними даними про реальний вплив активів на довкілля.

Ефективність залучення сталих інвестицій у сучасних умовах прямо залежить від інтеграції таких технологічних рішень (табл. 1): блокчейн та смарт-контракти, які дозволяють токенизувати зелені активи, забезпечуючи незмінність записів про цільове використання коштів. Це є критично важливим для України, де рівень довіри міжнародних інвесторів безпосередньо залежить від прозорості розподілу капіталу [5]. Штучний інтелект (ШІ) та Big Data: алгоритми ШІ здатні обробляти гігантські обсяги неструктурованих даних, формуючи об'єктивні ESG-рейтинги та прогножуючи кліматичні ризики для банківських портфелів. Та інтернет речі (IoT): система датчиків на енергетичних та промислових об'єктах забезпечує пряму передачу екологічних показників до аналітичних платформ, мінімізуючи людський фактор у підготовці звітності.

Таблиця 1

Роль цифрових технологій у забезпеченні прозорості ESG-інвестицій

Технологія	Сфера застосування в ESG	Результат для фінансової системи
Big Data / AI	Автоматизований ESG-скоринг	Об'єктивна оцінка сталих ризиків
Blockchain	Простежуваність «зелених» потоків	Повна ліквідація ризиків грінвошингу
IoT-датчики	Прямий моніторинг викидів	Точна імпаکت-звітність

У контексті повоєнної відбудови України зелені фінанси мають стати інституційним ядром економічної політики. Важливим інструментом є впровадження системи «зеленого тегування» (green tagging) — маркування бюджетних видатків відповідно до їх екологічного впливу (табл.2).

За досвідом ЄС, Україна має запровадити повноцінне кліматичне бюджетування, що дозволить відфільтровувати проекти відновлення, які не відповідають принципам «Build Back Better» [2].

Особливе значення має реформування системи публічних фінансів. Як доведено у дослідженні Н. Ткачук [6], ефективне функціонування парадигми зелених інвестицій неможливе без цільового спрямування екологічних податків на фінансування інноваційних цифрових еко-проектів. Держава повинна виступати не лише регулятором, а й активним учасником ринку через механізми змішаного фінансування (blended finance), де публічні кошти та гарантії міжнародних фінансових організацій (МФО) знижують ризики для приватного капіталу.

Таблиця 2

Інструменти та показники результативності трансформації (досвід ЄС та перспективи України)

Напрямок	Механізм впровадження	Ключові показники (KPI)
Державний сектор	Кліматичне бюджетування [6]	Частка еко-видатків у бюджеті
Банківська сфера	ESG-кредитування (настанови ЕБА)	Частка зеленого портфеля активів
Ринок капіталу	Токенізовані облігації EuGB [5]	Обсяг залучених інвестицій
Інфраструктура	Цифрова платформа ESAP [3]	Рівень прозорості звітності

Практичне впровадження сталих фінансів в Україні найактивніше відбувається через ринок зелених облігацій. Проте дослідники [5, 7] наголошують на інституційних бар'єрах, таких як відсутність єдиної методології оцінки та висока вартість верифікації. Цифровізація (зокрема через стандарти ESRS) дозволяє автоматизувати процес підтвердження «зеленого» статусу проектів. Використання вимірних показників, таких як обсяг уникнутих викидів (tCO₂e-avoid) та показники енергозбереження, стає обов'язковим для доступу до фінансування в межах програми Ukraine Facility [2].

Отже, інституційна трансформація фінансової системи України за європейським зразком

потребує створення цілісної цифрової екосистеми. Зелені цифрові фінанси — це технічна вимога для інтеграції до єдиного ринку ЄС. Для стимулювання цього процесу необхідно: гармонізувати національне законодавство з Таксономією ЄС та регламентом EuGB на рівні цифрових реєстрів;

запровадити цифрову імпаکت-звітність для публічних та приватних інвестиційних проєктів; спрямувати ресурси екологічного оподаткування на розвиток цифрових платформ сталого фінансування. Це дозволить Україні не лише залучити необхідний капітал для відбудови, а й здійснити реальну структурну модернізацію економіки відповідно до глобальних кліматичних цілей.

Перелік використаних джерел:

1. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations General Assembly 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.
2. Сапожніков В., Новіцький М., Цюра Т. Зелені фінанси у повоєнній відбудові України: інституційні рамки та напрями трансформації інвестиційної політики. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 446–464. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.446>.
3. Strategy for financing the transition to a sustainable economy : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *European Commission*. Brussels, 2021. 26 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0390>.
4. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. *Official Journal of the European Union*. 2020. L 198. P. 13–43. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32020R0852>.
5. Мазуренко Д. С. Зелені облігації як інструмент розвитку «зеленої» економіки України. *Інноваційні методи управління в сучасних умовах: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2023)*. Київ : МАУП, 2023. С. 192–195. URL: <https://library.maup.com.ua/>
6. Ткачук Н. В. Парадигма зелених інвестицій крізь призму публічних фінансів. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-157>
7. Проблеми та перспективи впровадження зелених облігацій у фінансову систему України. Ю. С. Шипунова та ін. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6402>.



ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ ПРИ ДІАГНОСТИЦІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Марченко Федір Володимирович, Здобувач вищої освіти 4 курсу групи 6.02.072.080.22.1 спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа страхування та фондовий ринок», ОПП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, marchenkofedorv@gmail.com

Встановлено, що традиційний аналіз фінансового стану та фінансових результатів заснований лише на розрахунку коефіцієнтів рентабельності, фінансової активності, стійкості та ліквідності. Що характеризується, як надання оцінки минулим фактам, без урахування майбутніх подій, що є недостатнім при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

В умовах сучасної економічної нестабільності традиційні підходи до аналізу фінансового стану, що базуються виключно на ретроспективних показниках, втрачають свою прогностичну силу. Метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті, виступає як потужний інструмент підтримки прийняття рішень, що поєднує математичну точність із професійною думкою експертів.

Фінансовий результат розглядається, як складний об'єкт, що впливає на безперервну діяльність підприємства. Метод аналізу ієрархій дозволяє декомпонувати складну задачу на простіші компоненти.

Робота базується на методології Томаса Лі Сааті, яка полягає у структуруванні проблеми у вигляді ієрархії та використанні експертних суджень для визначення пріоритетів.

Процес включає побудову ієрархічної моделі, попарне порівняння елементів, розрахунок векторів локальних пріоритетів та обов'язкову перевірку узгодженості суджень.

Для оцінювання факторів застосовується 9- бальна шкала, де: 1 — рівна значимість; 3 — помірна перевага; 5 — істотна перевага; 7 — значна перевага; 9 — дуже сильна перевага. Всі інші характеризують проміжне оцінювання.

Для аналізу обрано чотири фундаментальні складові: прибутковість (E1), ліквідність (E2), фінансова стійкість (E3) та ділова активність (E4).

A1 - розгалуження діяльності, що характеризується, як диверсифікація, вихід на нові ринки. A2 - автоматизація цифровізація, впровадження науково-технічного прогресу та оптимізація аналітичних процесів.

A3 - оптимізація витрат - детальний аналіз та скорочення витрат підприємства за рахунок визначення факторів впливу на прибутковість.

Згідно з розрахунками матриці попарних суджень, критерій прибутковості має критичний вплив на реалізацію стратегій із часткою 0,966. Інші критерії мають значно меншу вагу, а саме ліквідність — 0,0258, ділова активність — 0,007, фінансова стійкість — 0,001.

За ліквідністю, найбільш оптимальним є сценарій оптимізації витрат (84%).

За фінансовою стійкістю, найкращий результат дає автоматизація бізнеспроцесів (86%).

За діловою активністю, пріоритетною є оптимізація витрат (88%).

Попри те, що за окремими другорядними критеріями перемагали інші сценарії, за критерієм прибутковості підприємства перше місце займає сценарій із розширенням ринків збуту та діяльності. Цей сценарій має абсолютну перевагу — 96%.

Високий рівень пріоритетності розширення діяльності обумовлений його прямим та найбільш потужним впливом на зростання доходів, що є ключовим для покращення фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Метод аналізу ієрархій трансформує процес прийняття рішень із простої констатації фінансових фактів у науково обґрунтований вибір стратегії.

Застосування МАІ дозволило структурувати діяльність суб'єкта господарювання та математично підтвердити, що для даного підприємства найбільш ефективним кроком є

Секція 2. Адміністрування фінансів у контексті цифрової економіки: європейський досвід для України

диверсифікація та розширення присутності на ринку, оскільки саме цей шлях забезпечує максимальну прибутковість, яка є визначальним чинником фінансового успіху.

Хоча сценарії автоматизації та оптимізації витрат не стали основними, вони мають критичне значення для локальних цілей, оптимізація витрат є ключем до ліквідності, а цифрова трансформація — до фінансової стійкості.

Застосування МАІ дозволило перейти від простої констатації фінансових втрат або здобутків до формування обґрунтованого плану дій. Метод довів, що для досягнення стратегічного успіху підприємству слід сфокусуватися на масштабуванні бізнесу, використовуючи автоматизацію як інструмент контролю ризиків.

Розрахунки за методом Сааті підтвердили, що для досліджуваного підприємства прибутковість є не просто показником ефективності, а головним фундаментом для забезпечення всіх інших аспектів фінансової безпеки. Це свідчить про те, що будь-які управлінські рішення, які не ведуть до прямого зростання доходів, на даному етапі розвитку компанії будуть мати низьку стратегічну цінність.

Встановлено цікаву закономірність: хоча сценарій оптимізації витрат не став домінуючим у загальному рейтингу, він показав найвищу ефективність у вузьких сегментах, а саме забезпечення ліквідності та підвищенні ділової активності. Це дозволяє рекомендувати цей сценарій, як додатковий або тактичний інструмент у складні періоди

Сценарій автоматизації бізнес-процесів отримав найвищу оцінку за критерієм фінансової стійкості. Це доводить, що впровадження сучасних ІТ-рішень у фінансовий аналіз дозволяє значно знизити рівень операційних ризиків та підвищити прозорість управління, що є критичним для залучення зовнішніх інвестицій у майбутньому.

Доведено, що використання МАІ дозволяє структурувати суб'єктивні оцінки експертів у чітку математичну модель. Це мінімізує ризик прийняття помилкових рішень, заснованих лише на інтуїції, та забезпечує керівництво підприємства науково підкріпленими аргументами для вибору стратегічного вектора розвитку.

Виявлено, що застосування методу аналізу ієрархій трансформує процес фінансового планування з суб'єктивного оцінювання в об'єктивну математичну модель, яка дозволяє чітко розставити пріоритети розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сааті Т. Л. Побудова ієрархій та аналіз їх важливості. *Економіка та прогнозування*. 2008. № 2. 145 с.
2. Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.
3. Герасименко В. Г. Методи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2012. 242 с.
4. Ковальчук П. Ф. Застосування методу аналізу ієрархій у фінансовому аналізі підприємства. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 3 (81). 51 с.
5. Воронін О. М. Багатокритеріальний аналіз варіантів прийняття рішень. *Комп'ютерні засоби, мережі та системи*. 2010. № 9. 52 с.
6. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава*. 2014. № 5. С. 18–21.
7. Гнатушенко В. В. Використання експертних методів у фінансовому моніторингу підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 115–128.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Іванченко Н. О. Математичне моделювання в прийнятті управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Прийняття управлінських рішень: процесно-структурний підхід : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2011. 240 с.
11. Наконечний С. І., Савіна С. С. Математичне моделювання економічних процесів : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 218 с.

12. Поляков А. О. Оптимізація структури фінансових ресурсів підприємства з використанням методу аналізу ієрархій. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. 31 с.
13. Черкасова С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2010. 208 с.



УДК 336.71

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Перова Анастасія Дмитрівна*, здобувачка денної форми навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

Комплексне дослідження фінансової стійкості банківської установи в умовах макроекономічної нестабільності потребує застосування сучасних кількісних методів, що дозволяють виявляти приховані закономірності та структурні залежності між показниками. Для АТ КБ «ПриватБанк» як системно важливого банку з державною участю подібний аналіз набуває особливої значущості, оскільки установа функціонує в умовах безпрецедентних зовнішніх шоків, зумовлених збройним конфліктом, зміною монетарної політики та девальваційними процесами. Застосування математично строгих кількісних підходів – зокрема факторного та таксономічного аналізу – дає змогу подолати суб'єктивізм традиційних коефіцієнтних оцінок і отримати верифіковані, відтворювані результати [1, с. 347].

За результатами факторного аналізу виявлено три головні компоненти, що у сукупності пояснюють 86,4% загальної варіації вихідних даних, що є вагомим свідченням адекватності побудованої трифакторної моделі для дослідження детермінант фінансової стійкості. Перша компонента з власним значенням 4,636 пояснює 46,4% варіації і характеризується найвищими позитивними навантаженнями за середньою заробітною платою (0,888), чистим прибутком (0,874) та реальним ВВП (0,862), що дозволяє інтерпретувати її як фактор «Макроекономічне процвітання та прибутковість». Друга компонента з власним значенням 2,906 додає 29,1% поясненої дисперсії і відображає взаємозв'язок між рівнем капіталізації банку і монетарним середовищем – вона має найвищі навантаження за рентабельністю активів і капіталу та значні від'ємні навантаження за обліковою ставкою (-0,666) і курсом долара (-0,659), тому інтерпретується як фактор «Внутрішня фінансова стійкість та монетарні умови». Третій фактор практично одновимірний і майже цілком визначається індексом споживчих цін (0,942), що дозволяє охарактеризувати його як «Інфляційний фактор» і трактувати як самостійний вплив цінової динаміки на систему досліджуваних показників [3, с. 318].

Таблиця 1

Пояснена сукупна дисперсія за результатами факторного аналізу АТ КБ «ПриватБанк» (2013–2024 рр.)

Компонент	Власне значення	% дисперсії	Кумулятивний %
1	4,636	46,359	46,359
2	2,906	29,063	75,422
3	1,102	11,019	86,441
4	0,625	6,249	92,690
5	0,539	5,392	98,083

Джерело: складено автором на основі розрахунків у IBM SPSS Statistics [4, с. 96]

Наступним етапом практичної реалізації оцінювання фінансової стійкості є застосування таксономічного методу, який дозволяє звести багатовимірний простір показників до єдиного інтегрального індикатора і прослідкувати його динаміку в часі. Вибір шести ключових

* Керівник: Кузенко Тетяна Борисівна, к.е.н., доц кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kol-dis@ukr.net

показників для таксономічного аналізу за 2020–2024 роки є концептуально обґрунтованим: вони представляють різні аспекти фінансової стійкості – абсолютний розмір фінансового результату, відносну прибутковість, рівень капіталізації, загальний стан економіки та вартість грошей на ринку. Класифікація показників за типом є критично важливою для правильного формування вектора-еталону: чистий прибуток, рентабельність активів, рентабельність капіталу, коефіцієнт автономії та реальний ВВП є стимуляторами, тоді як облікова ставка виступає дестимулятором, оскільки її зростання підвищує вартість фондування і стискає процентну маржу банку [2, с. 189].

Таблиця 2

Динаміка інтегрального показника фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 роки

Рік	Евклідова відстань від еталону	Інтегральний показник	Зміна до попереднього року
2020	4,431	0,236	—
2021	2,095	0,639	+0,403
2022	4,627	0,202	–0,437
2023	4,103	0,293	+0,091
2024	3,610	0,378	+0,085

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків [4, с. 97]

Отримані значення інтегрального показника засвідчують три якісно різні фази динаміки фінансового стану установи. Пік ефективності зафіксовано у 2021 році – значення 0,639 відображає поєднання найнижчої облікової ставки за досліджуваний п'ятирічний період (6%), максимальних показників відносної рентабельності та найвищого коефіцієнта автономії (0,114). Критичний мінімум 2022 року (0,202) є наслідком сукупного впливу воєнного шоку, різкого зниження коефіцієнта автономії до -1,444 у стандартизованому вимірі та погіршення макроекономічного контексту. Подальше зростання показника – до 0,293 у 2023 році і до 0,378 у 2024 році – свідчить про стійку, хоча й поступову, позитивну динаміку відновлення, яка відображає успішну реалізацію заходів з розчищення балансу та нарощування операційних доходів [1, с. 289].

Виявлена трифакторна структура детермінант фінансової стійкості визначає логіку пропонованого комплексу стратегічних заходів, структурованого за трьома взаємопов'язаними напрямками. Першим є розширення та диверсифікація доходної бази через монетизацію масштабної клієнтської бази банку, нарощування комісійних доходів через розвиток bancassurance, платних цифрових сервісів у застосунку Приват24 та активізації транзакційного бізнесу. Другим напрямом є оптимізація структури активів і вдосконалення системи управління кредитними ризиками через запровадження поведінкового скорингу на основі власних транзакційних даних, а також активізацію роботи з проблемними активами та диверсифікацію кредитного портфеля за секторами відновлювальної енергетики, агробізнесу та ІТ. Третім є зміцнення капітальної бази та підвищення операційної ефективності через капіталізацію прибутку, автоматизацію операційних процесів за допомогою RPA-рішень та III й оптимізацію мережі відділень із одночасним розвитком дистанційних каналів обслуговування [3, с. 77].

Реалізація запропонованого комплексу заходів у взаємодоповнюючому режимі, синхронізована з вимогами регулятора та загальною макроекономічною динамікою, дозволить АТ КБ «ПриватБанк» послідовно наближати інтегральний показник фінансової стійкості до рівня 2021 року, досягнення якого у середньостроковій перспективі є реалістичним завданням за умови сприятливого монетарного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Saunders A., Cornett M. M. Financial Institutions Management: A Risk Management Approach. McGraw-Hill Education, 2018. 913 p.
2. Косова Т. Д. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 486 с.

3. Халатур С. М., Масюк Ю. В., Козина В. В. Підходи до планування фінансової діяльності банку в умовах макроекономічної нестабільності. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 2(7). С. 77–83.

4. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/>



УДК 336.14:334.012

ЗНАЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В НАПОВНЕННІ БЮДЖЕТІВ МІСЦЕВОГО РІВНЯ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Погрібний Р.В., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Фінансова децентралізація в Україні спрямована на підвищення самостійності місцевих органів влади та зміцнення їх фінансової бази [1]. Податкові надходження є основним фінансовим ресурсом, що є в розпорядженні органів місцевого самоврядування і який дозволяє здійснювати фінансування покладених на них функцій [2].

Мале підприємництво є ключовим сегментом ринкової економіки, воно забезпечує економічну стабільність країни, наповнює бюджети, створює робочі місця, насичує ринок товарами та послугами, формує конкурентне середовище [3]. В умовах сучасних економічних трансформацій та фінансової децентралізації внесок малого бізнесу у формуванні місцевих бюджетів потребує подальшого дослідження.

Аналіз податкових надходжень до зведеного бюджету свідчить про зростання ролі суб'єктів підприємницького сектору. У 2025 році загальний обсяг надходжень становив 2036,96 млрд грн, з яких 340,1 млрд грн забезпечено малим підприємництвом, що становить 17,04% [5]. У 2024 році відповідні показники становили 1712,53 млрд грн та 271,16 млрд грн, або 16,12%.

Таким чином, відбулося зростання надходжень від суб'єктів малого підприємництва на 68,94 млрд грн та збільшення їх частки на 0,92 відсоткового пункту, що свідчить про посилення їх ролі у формуванні бюджетних ресурсів.

Особливо значущим є внесок малого підприємництва у формуванні місцевих бюджетів. У 2025 році загальний обсяг податкових надходжень до місцевих бюджетів становив 490,66 млрд грн, з яких 134,73 млрд грн забезпечено суб'єктами підприємницького сектору (27,34%) [5]. У 2024 році ці показники становили відповідно 433,05 млрд грн, 132,16 млрд грн та 30,59%.

Незважаючи на зростання абсолютного обсягу надходжень від малого підприємництва на 2,57 млрд грн, їх частка у структурі доходів місцевих бюджетів зменшилась на 3,25 відсоткових пункти. Це може свідчити про випереджаюче зростання надходжень від інших категорій платників податків або про зміну структури доходів. Дані щодо кількості податкових надходжень до місцевого бюджету наведені в таблиці 1.

Аналіз помісячної динаміки показує, що у 2025 році частка малого підприємництва у зведеному бюджеті коливалася від 11,41% у червні до 21,15% у січні. Для місцевих бюджетів цей показник варіювався від 20,63% до 33,30%. У 2024 році спостерігалися ще вищі пікові значення (до 38,86%), що свідчить про більшу залежність місцевих бюджетів від суб'єктів підприємницького сектору в попередньому році.

Зіставлення отриманих показників підтверджує, що частка малого підприємництва у доходах місцевих бюджетів є суттєво вищою, ніж у зведеному бюджеті. Це зумовлено тим, що значна частина податків, які сплачують суб'єкти малого бізнесу, зараховується саме до місцевих бюджетів.

В умовах фінансової децентралізації це набуває особливого значення, оскільки стимулює органи місцевого самоврядування до підтримки розвитку підприємництва, створення сприятливого бізнес-клімату та залучення інвестицій.

Таким чином, можна зробити висновок, що суб'єкти малого підприємництва відіграють важливу роль у формуванні доходів місцевих бюджетів, забезпечуючи понад чверть їх податкових надходжень.

Таблиця 1

Надходження до місцевих бюджетів від суб'єктів малого підприємництва

період	2024 р			2025 р		
	всього	СМП	частка, %	всього	СМП	частка, %
Січень	29,54	11,48	38,86%	35,48	11,48	32,36%
Лютий	35,52	13,07	36,80%	39,25	13,07	33,30%
Березень	32,7	8,74	26,73%	40,89	8,74	21,37%
Квітень	34,12	12,53	36,72%	40,72	12,53	30,77%
Травень	37,78	12,39	32,80%	44,63	12,39	27,76%
Червень	30,41	7,84	25,78%	35,49	7,84	22,09%
Липень	37,22	13,85	37,21%	43,55	13,85	31,80%
Серпень	39,78	12,77	32,10%	44,91	12,77	28,43%
Вересень	33,82	6,77	20,02%	32,81	6,77	20,63%
Жовтень	41,2	13,33	32,35%	45	13,33	29,62%
Листопад	41,47	11,48	27,68%	43,83	12,59	28,72%
Грудень	39,49	7,91	20,03%	44,1	9,37	21,25%
За рік	433,05	132,16	30,59%	490,66	134,73	27,34%

У 2025 році спостерігається зростання абсолютних обсягів надходжень від їх діяльності як до зведеного, так і до місцевих бюджетів. Частка підприємницького сектору у місцевих бюджетах є значно вищою, ніж у зведеному бюджеті, що підтверджує його ключову роль у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад.

Перелік використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України від 8 серпня 2010 р. № 2456-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Осадчук С. В. Податкові надходження бюджетів територіальних громад регіону URL: <https://rinek.onu.edu.ua/article/view/309066>
3. Хахалін М. В. Значення розвитку малого підприємництва як основи їх конкурентоспроможності. *Journal of Management, Economics and Technology*. 2024. №4. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme04246.html>
4. Axak N. OECD. Fiscal Decentralisation and Local Government Finance in Ukraine. – Paris 2022. Vol. 65. № 1. P. 259–271.
5. Податкова мапа Державної податкової служби України URL: <https://map.tax.gov.ua/main>

УДК 336.225.64:352

ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИДАТКІВ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМ БОРГОМ

Ребенко Наталія Андріївна*, здобувачка денної форми навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Забезпечення постійного фінансування видатків місцевих бюджетів в умовах повномасштабної війни є проблематичним, оскільки наразі звичні способи фінансування часто

*Науковий керівник к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Сабліна Н. В.

виявляються недостатньо ефективними через об'єктивне зниження доходів територіальних громад, що призводить до появи касових розривів. Найбільш критично це проявляється у прифронтових громадах, де від вчасного фінансування видатків залежить стабільна робота об'єктів критичної інфраструктури та покриття базових потреб населення, саме тому важливим є пошук і мобілізація внутрішніх джерел фінансових ресурсів, серед яких вагоме місце займає податкова заборгованість платників.

Такі теми як адміністрування податків, формування дохідної частини місцевих бюджетів та підвищення ефективності податкових надходжень розглядали у своїх працях Маринів Н., Дамірчиев М., Піркл О. М., Юрчишена Л. В., Данилишин Б. та інші [1]. Хоча питання впровадження автоматизованих механізмів стягнення податкової заборгованості за допомогою електронних платіжних інструкцій є доволі новим напрямом наукових досліджень, його вже почали висвітлювати такі автори, як Миронов О. Д. та Шульга Т. М. [2]. Це можна пояснити тим, що такі цифрові інструменти були запроваджені порівняно недавно, тому у науковій літературі поки що немає достатньо даних для повної оцінки їхньої ефективності у довгостроковій перспективі. Наявні дослідження здебільшого виходять із перших результатів функціонування системи, зокрема на даних про пілотне стягнення близько 100 млн. грн податкового боргу з юридичних осіб та інформації про приблизно триразове скорочення тривалості процедури стягнення [3, 4]. Отже, впровадження таких рішень, зокрема інформаційно-аналітичної системи «Logica», у практиці управління місцевими фінансами буде доцільно підкріпити економічним та математичним обґрунтуванням на прикладі окремих територіальних громад.

Метою даного дослідження є розробка та обґрунтування підходів оптимізації фінансового забезпечення видатків місцевого бюджету через удосконалення механізмів управління податковою заборгованістю на прикладі Середино-Будської міської територіальної громади.

Аналіз виконання бюджету Середино-Будської міської територіальної громади продемонстрував наявність значного обсягу немобілізованих фінансових ресурсів. Станом на початок 2026 року загальна сума податкового боргу перевищила 1,23 млн. грн, що на 9,0 % більше порівняно з попереднім роком [5].

Тривалий час органи місцевого самоврядування мали мало можливостей для ефективного впливу на боржників, так як не могли отримати детальної інформації щодо конкретних платників, але розширення функціоналу ІАС «Logica» дозволило фінансовим підрозділам формувати персоніфіковані реєстри боржників та здійснювати адресну претензійну роботу. Для візуалізації вдосконаленого механізму взаємодії між учасниками бюджетного процесу було побудовано структурно-функціональну модель у нотації IDEF0, та UML-діаграму процесу управління податковим боргом.

Цей підхід включає в себе використання автоматизованого механізму безакцептного стягнення заборгованості, зокрема, після того, як було зафіксовано факт виникнення боргу, працівник фінансового підрозділу інформує платника, надаючи можливість для добровільного погашення зобов'язання. Якщо ж задеклароване платником податкове зобов'язання не сплачується протягом 90 днів, інформаційна система Державної податкової служби автоматично генерує електронну платіжну інструкцію [6], і після накладення кваліфікованого електронного підпису відповідний документ передається через органи Державної казначейської служби до банківської установи для того, щоб безспірно списати кошти з рахунку боржника.

Економічну ефективність використання такого підходу може бути обґрунтовано за допомогою математичної моделі. При умові, що ресурси обмежені, загальний обсяг фінансування видатків місцевого бюджету (Y) можна розглядати як функціональну залежність від двох параметрів:

$$Y=f(X1,X2),$$

де X1 характеризує поточні податкові надходження;

X2 – обсяг мобілізованих внутрішніх фінансових ресурсів.

З огляду на те, що показник X1 у сучасних умовах зменшується, збільшення можливостей для фінансування видатків громади може бути досягнуто передусім завдяки зростанню складової X2.

Якщо брати загальний обсяг податкового боргу Середино-Будської міської територіальної громади (1 232,80 тис. грн) та використовувати консервативне припущення рівня ефективності стягнення у 35%, можна зробити прогноз щодо мобілізації додаткових фінансових ресурсів понад 431 тис. грн протягом бюджетного року. Разом із тим при плануванні таких надходжень також необхідно враховувати деякі ризики, а саме те, що окремі боржники можуть бути неплатоспроможними, проходити процедуру банкрутства, їхнє майно може бути знищено або пошкоджено внаслідок бойових дій, або боржник може оскаржити податкове зобов'язання у суді, що призведе до тимчасового призупинення процесу стягнення.

Крім фінансового ефекту, запровадження автоматизованого механізму стягнення податкової заборгованості сприятиме зменшенню операційного навантаження на працівників фінансового підрозділу – скорочення рутинної паперової роботи дозволить перенаправити робочий час на більш важливі завдання, які можуть включати, наприклад, підготовку проєктних заявок і залученням грантової та гуманітарної допомоги.

Висновок. Даний підхід дає можливість глянути на податкову заборгованість не лише як на чергову проблему бюджетної системи, а й як на потенційне джерело фінансових ресурсів для громади. Додаткові фінансові ресурси у 431,48 тис. грн сприятимуть зменшенню ризиків виникнення касових розривів та дадуть можливість забезпечити фінансування першочергових видатків, включаючи оплату енергоносіїв для бюджетних та комунальних установ, реалізацію місцевих програм безпеки та підтримку соціально вразливих категорій населення.

Перелік використаних джерел:

1. Піркл О., Юрчишена Л. Аналіз фіскальної ефективності податкових надходжень до місцевих бюджетів України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 112-117. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-16>
2. Миронов О.Д., Шульга Т.М. Електронні платіжні інструкції як інструмент стягнення податкового боргу: іновачії, проблеми та перспективи. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Том 2 № 6. URL : <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.60>
3. В ДПС розповіли як працює автоматизована система списання податкового боргу. *Офіційний вебпортал Державної податкової служби України*. 2025. URL : <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/953781.html>
4. Леся Карнаух: Запуск автоматизованої системи вже дозволив стягнути понад 100 млн грн податкового боргу з юросіб. *Офіційний вебпортал Державної податкової служби України*. 2025. URL : <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/953781.html>
5. Звітність про виконання місцевого бюджету СБ міської територіальної громади за 2023-2025 роки.
6. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010. Дата оновлення від 01.01.2026. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
7. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010. Дата оновлення від 01.01.2026. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>



УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ

Сабліна Наталія Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, ns04111974@gmail.com

У сучасних умовах економічної турбулентності, зростання конкуренції та швидкої трансформації ринкових відносин ефективне управління фінансовими ресурсами стає ключовою передумовою стабільності та довгострокового розвитку підприємства. Погіршення доступу до капіталу, коливання вартості фінансових ресурсів, необхідність забезпечення платоспроможності та адаптації до нових регуляторних вимог зумовлюють потребу у формуванні гнучкої та збалансованої системи управління фінансовими потоками. Саме раціональне формування та використання фінансових ресурсів визначає можливості підприємства забезпечувати безперервність операційної діяльності, фінансувати інвестиційні проекти та своєчасно виконувати зобов'язання. Збалансоване управління фінансовими потоками дозволяє мінімізувати ризики ліквідності, оптимізувати вартість залученого капіталу та підтримувати належний рівень фінансової стійкості. За умов активної цифровізації та необхідності швидкого прийняття управлінських рішень особливої ваги набуває використання сучасних інструментів аналізу, прогнозування та стратегічного планування у сфері фінансового менеджменту.

У вітчизняній та зарубіжній економічній науці проблематика управління фінансовими ресурсами підприємства посідає важливе місце серед досліджень із фінансового менеджменту та стратегічного управління. Питання сутності фінансових ресурсів, особливостей їх формування, структурування, ефективного використання та оптимізації широко розглядаються у наукових працях. Дослідники наголошують, що раціональне управління фінансовими ресурсами є визначальним чинником забезпечення фінансової стійкості підприємства, його інвестиційного потенціалу та здатності підтримувати стабільний економічний розвиток.

Управління фінансовими ресурсами підприємства є однією з базових складових системи фінансового менеджменту, що забезпечує формування, розподіл, використання та контроль фінансових потоків з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. В умовах нестабільності економічного середовища та зростання конкуренції значення ефективного управління фінансовими ресурсами суттєво підвищується. Фінансові ресурси виступають основою функціонування підприємства, оскільки забезпечують реалізацію операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Їх обсяг, структура та ефективність використання визначають рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. У зв'язку з цим управління фінансовими ресурсами набуває стратегічного значення, формуючи передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз наукових підходів до визначення сутності управління фінансовими ресурсами свідчить про наявність різних трактувань даного поняття. Зокрема, воно розглядається як цілеспрямований процес формування, розподілу та контролю фінансових ресурсів [2], як система дій щодо оптимізації фінансових потоків [5], як сукупність методів і управлінських рішень [1], а також як інструмент забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства [3; 4]. Узагальнення цих підходів дозволяє визначити управління фінансовими ресурсами як комплексний, безперервний і системний процес, що інтегрує планування, аналіз, контроль і регулювання фінансової діяльності підприємства.

Зміст управління фінансовими ресурсами підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Першим із них є формування фінансових ресурсів, що передбачає визначення потреби у фінансуванні та вибір джерел його залучення. При цьому важливого значення набуває оптимізація співвідношення власного і позикового капіталу, що впливає на рівень фінансових ризиків. Другим напрямом є розподіл і використання фінансових ресурсів, який полягає у

спрямуванні коштів на фінансування пріоритетних напрямів діяльності підприємства. Ефективність цього процесу визначається раціональністю прийнятих управлінських рішень та їх відповідністю стратегічним цілям розвитку підприємства.

Важливу роль відіграють контроль і аналіз фінансових ресурсів, що забезпечують оцінювання результативності фінансових рішень, аналіз показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості, а також виявлення відхилень і причин їх виникнення. Це створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Регулювання фінансової діяльності передбачає коригування фінансової політики підприємства відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує адаптивність системи управління фінансовими ресурсами.

Метою управління фінансовими ресурсами є забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості підприємства. Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань, як формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл, оптимізація структури капіталу, підтримання платоспроможності та мінімізація фінансових ризиків [2; 4].

Система управління фінансовими ресурсами базується на сукупності принципів, які визначають логіку управлінських рішень. До них належать цілеспрямованість, системність, економічність, рентабельність, адаптивність, безперервність управління, а також ризик-орієнтованість та прозорість фінансової інформації.

Важливим елементом є механізм управління фінансовими ресурсами, який являє собою сукупність методів, інструментів і організаційних форм впливу на фінансові процеси підприємства. Він включає методичний, інструментальний, організаційний та інформаційно-аналітичний блоки, узгоджене функціонування яких забезпечує ефективне управління фінансовими потоками [1; 2].

Оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами здійснюється за допомогою системи кількісних і якісних методів. До кількісних належать коефіцієнтний аналіз, аналіз грошових потоків, оцінка рентабельності та фінансової стійкості, тоді як якісні методи дозволяють оцінити рівень організації фінансового управління та ефективність контролю. Додатково використовуються методи внутрішнього аудиту, експертної оцінки та аналізу відповідності фінансової політики підприємства стратегічним цілям.

Отже, управління фінансовими ресурсами підприємства є складною багаторівневою системою, яка поєднує стратегічні та оперативні аспекти фінансової діяльності. Її ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати фінансову стійкість, ліквідність та досягати поставлених цілей розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Ліснічук О. А., Добродзій Д. В. Управління фінансовими ресурсами підприємства: теоретичний аспект. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). С. 94-97. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-15).
2. Мішина С. В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 32–34. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/>
3. Погріщук Г. Б., Руденко В. В. Управління фінансовими ресурсами підприємств в ринкових умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 5. Частина 4. С. 107-110. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/236.pdf
4. Шаповал О. А. Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 13. С. 150-154. URL: <https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/>
5. Шульга О. П. Управління фінансовими ресурсами промислового підприємства шляхом регулювання активності поточного кредитування. *Держава та регіони*. 2016. №4-5 (91-92). С. 60-68. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2016/4_2016/13.pdf?utm_source=chatgpt.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Пахомов Максим Сергійович, аспірант кафедри обліку та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», maestro308@meta.ua

Єршова Наталя Юріївна, доктор економічних наук, професор, професорка кафедри обліку та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, iershova.ny@gmail.com

Ключовим елементом організаційного забезпечення системи управління фінансовими ризиками страхової компанії є служба внутрішнього контролю. У практиці страхових компаній часто спостерігається: формалізація контрольних процедур; дублювання функцій з внутрішнім аудитом; недостатня цифровізація контролю; обмежена аналітична роль (орієнтація на перевірку, а не на попередження ризиків). У сучасній страховій діяльності вона розглядається не як формальний підрозділ перевірки, а як інтегрований механізм ризик-орієнтованого управління, який забезпечує узгодженість між фінансовими потоками, страховими зобов'язаннями та нормативними вимогами. У сучасних страхових компаніях служба внутрішнього контролю зазвичай: підпорядковується наглядовій раді або аудиторському комітету; є незалежною від операційних підрозділів; має доступ до всіх фінансових і ризикових даних; взаємодіє з актуаріями та ризик-менеджментом. Служба внутрішнього контролю виконує зв'язуючу функцію між фінансами, ризик-менеджментом та аудитом, а саме:

- фінанси → забезпечують дані,
- ризик-менеджмент → визначає ризики,
- внутрішній контроль → перевіряє і коригує,
- внутрішній аудит → оцінює ефективність системи.

Сучасною тенденцією є перехід від: «контроль після події» до «безперервного ризик-моніторингу». Це означає, що служба внутрішнього контролю стає не тільки центром раннього попередження ризиків, аналітичним ядром управління фінансовою стійкістю, але й невід'ємним елементом інтегрованої ERM-системи. Ефективне управління фінансовою стійкістю потребує безперервного аналізу потоків, ризиків та структурних дисбалансів. Саме служба внутрішнього контролю виконує роль центру, який акумулює, обробляє та інтерпретує внутрішню фінансову інформацію.

Основні функції служби внутрішнього контролю:

1. Моніторинг фінансових процесів: контроль правильності обліку страхових операцій; перевірка формування страхових резервів; оцінка достовірності фінансової звітності.
2. Оцінка внутрішніх ризиків: ідентифікація операційних, фінансових та актуарних ризиків; аналіз відхилень у страхових виплатах і тарифній політиці; контроль концентрації ризиків у портфелі.
3. Перевірка дотримання регламентів: контроль відповідності внутрішнім політикам і процедурам; моніторинг виконання рішень правління та ризик-комітету; виявлення порушень процедур андеррайтингу.
4. Аналітична та консультативна функція: підготовка управлінської звітності; формування рекомендацій щодо зниження ризиків; участь у вдосконаленні внутрішніх регламентів.

Модель аналітичного ядра представлена на рис. 1.

У традиційних моделях внутрішній контроль служить переважно інструментом ретроспективного аудиту. Однак у сучасних моделях ця роль змінюється наступним чином: як центральна точка контакту для аналізу та інтерпретації фінансових даних.



Рис. 1. Модель аналітичного ядра контролю в страховій компанії

Це бльішує роль фінансового контролю у проактивному управлінні фінансовою стабільністю. Іншими словами, засоби контролю еволюціонують від пасивної реакції на події до інструменту прогнозування та запобігання фінансовим дисбалансам.

Перелік використаних джерел:

1. Єршова Н.Ю., Філяєва А.А., Власенко А.К. Напрямки удосконалення методичних підходів до організації аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e208d514-fc30-4175-a7ff-1b67cbb0b28d/content>
2. Iershova N. Y. Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2025. 4(15), 43-52. DOI : <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>
3. Пахомов М., Єршова Н. Світові тенденції розвитку ринку страхових послуг та перспективи в Україні. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2024. (1). С. 17–21. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.17>
4. Єршова Н.Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. No 10. С. 38-44. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d007a1d-df87-4bb9-b0ec-2772faa566a2/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6dhttp://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7
5. Єршова Н.Ю., Терземан М.М. Щодо питання аналізу та оцінки фінансової діяльності підприємства в сучасних умовах. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/7e46d1d3-0c63-44fd-b187-7216933bd57c/content>
6. Bondar M., Ostapiuk N., Iershova N. Innovative cost accounting practices to ensuring sustainable development of the enterprise. *Current Problems of Sustainable Development*. 2026. 3(3). 48-56. [https://doi.org/10.60022/3\(3\)-7S](https://doi.org/10.60022/3(3)-7S)

FORMATION OF THE BUDGETARY POTENTIAL OF REGIONS IN THE CONDITIONS OF FINANCIAL DECENTRALIZATION

Pronoza Pavlo V., Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, pronoza.pv@gmail.com

The formation and development of regions' budget potential in the context of financial decentralization is one of the most pressing issues of modern budgetary policy in Ukraine. The decentralization reform launched in 2014 radically transformed the system of public finance management by delegating significant power and resources to the local level. However, insufficiently developed theoretical and methodological foundations for the formation of regional budget potential create serious obstacles to the effective implementation of decentralization processes.

The purpose of this research is to develop both a theoretical and methodological basis for the formation of regions' budgetary potential under conditions of financial decentralization.

The budgetary potential of a region is an integral category synthesizing the totality of existing and potential financial resources, institutional capacities, and managerial competencies capable of being effectively mobilized and rationally applied to ensure balanced socio-economic development of the territory. This category is characterized by multidimensionality and includes not only quantitative parameters of financial flows but also qualitative characteristics of the institutional environment determining the efficiency of the processes of accumulation, distribution, and use of budgetary resources at the regional level [1, c. 320].

The formation of the budget potential of regions is determined by several factors that are the level of economic development (GRP per capita), the sectoral structure of the economy (the share of industry, agriculture, services), the demographic situation (number of population and their age structure), and the investment attractiveness of the territory [1, c. 321]. Because the Ukrainian economy operates under martial law, the formation of the regions' budgetary potential is accompanied by a significant transformation in the operation of these determinants and an intensification of spatial disparities in socio-economic development. In particular, the dynamics of Ukrainian economic development is unstable: after a sharp decline in 2022 a gradual recovery of national economy was observed (in 2023 real GDP growth amounted to about 5%) which positively affected the dynamics of gross regional product (GRP) in relatively safe regions (Lviv, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia, Ternopil, Chernivtsi, Volyn, Rivne, Khmelnytskyi regions), whereas frontline territories (Donetsk, Luhansk, Kharkiv, Zaporizhzhia, Kherson, Sumy, and Mykolaiv regions) showed a significant reduction in economic activity (approximately 30–40% compared to 2021) which directly reflected on the differentiation of their budgetary potential. The sectoral structure of Ukrainian national economy under martial law has also undergone significant changes so the role of the service sector, first of all IT and logistics, has considerably increased with its share in the structure of gross value added in 2024 exceeding 60%, while the IT sector provides about 4–5% of GDP and remains one of the key service exporters (over 6 billion USD annually) [2–3]. At the same time, the share of industry in the eastern regions has significantly decreased (from 20% in 2021 to 15–17% in 2023–2025) due to the loss of production capacity, the destruction of infrastructure, and the temporary occupation of part of the territories. Meanwhile, the agricultural sector retains a significant role, generating about 10–12% of GDP and over 50% of foreign exchange earnings from goods exports in 2023–2024, thereby partially offsetting structural imbalances and supporting the budgetary potential of regions. The demographic situation is unfavorable significantly complicated by the activation of migration processes (approximately 6 million people have left Ukraine due to the war) and the reduction of the total population (from 41 million in 2021 to almost 33 million in 2024, among them almost 5 million are internally displaced persons), which reduces the tax capacity of territories especially due to the decrease in the share of the economically active population (by 10–15%) and the increase in the number of pensioners (by 25%) [3].

However, the relocation of businesses to the central and western regions partially offset budget losses and helped form new centers of economic activity. Thus, during 2022–2024 more than 800 enterprises were relocated under state programs, among them almost 80% renewed operations partly or totally in Lviv, Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, Khmelnytskyi, and Vinnytsia regions, which led to an increase in the sales volume (by 15–25%) and tax revenues in these regions (by 20–30%) resulting in further strengthening of regional disparities in Ukrainian economy [2].

The above-mentioned indicates that the formation of budgetary potential is associated with the imperfection of the intergovernmental transfer system, which does not consider the real fiscal potential of the territories, since the basic subsidy is distributed without considering the specifics of the economic development of the regions, which leads to ineffective use of budgetary resources. Also, the limited fiscal powers of local authorities to establish and administer taxes and fees reduce the motivation of territorial communities to expand their own revenue base. The institutional capacity of local self-government bodies remains insufficient for effective management of budgetary potential. The lack of qualified personnel, the absence of modern management technologies, and weak financial control mechanisms hinder the full implementation of opportunities provided by financial decentralization. The low level of financial transparency and limited public involvement in the budget process significantly reduce the efficiency of budgetary resource utilization [1, p. 318; 4]. The combination of these specified factors indicates the need to improve inter-budgetary regulation mechanisms through more flexible, differentiated approaches that consider the real tax potential of territories, the level of their socio-economic development, security risks, and the institutional capacity of local self-government bodies.

The author proposes the directions for improvement that must include the following: stabilization of local budget revenue sources through the improvement of local taxation and expansion of access to extrabudgetary sources of financing; optimization of the interbudgetary transfer system based on a formula-based approach taking into account fiscal capacity; strengthening institutional capacity through staff training and the implementation of modern management technologies; increasing transparency through participatory budgeting and public oversight; stimulating local economic development by creating a favorable business environment and inter-territorial cooperation; enhancing digitalization of public financial management through the introduction of integrated e-governance systems, open budget data platforms, and automated revenue administration tools; improving strategic investment planning by developing regional investment portfolios, strengthening project management capacity, and expanding partnerships with international donors and development institutions [1, c. 318].

The implementation of the proposed measures in real economic policy in Ukraine will allow for increasing the financial capacity of territorial communities, reducing interregional disparities in budget provision, and ensuring more efficient use of public finances, and in the long run, it will also contribute to enhancing the autonomy of local self-government and strengthening the overall financial stability of the state.

References

1. Проноза П. В., Багатченко О. М. Фінансова децентралізація як фактор зміцнення бюджетного потенціалу територіальних громад. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №2 (284). С. 316-325.
2. The official website of the State Treasury Service of Ukraine [Internet resource]. – Available from: <https://www.treasury.gov.ua> (date accessed: 24.04.2026)
3. The official website of the Ministry of Finance of Ukraine [Internet resource]. – Available from: <https://www.mof.gov.ua> (date accessed: 24.04.2026)
4. Волкова В. В., Труш О. І. Механізми інтеграції фінансового потенціалу територіальних громад у загальнонаціональну систему економічного розвитку. *Економічний вісник НТУ України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №30.



МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА РЕГУЛЯТОРНІ СТАНДАРТИ

Сичова Юлія Олександрівна*, здобувачка вищої освіти 4 курсу ОС «Бакалавр», ННІ «Економіки і права», ОП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, yulya8044257@gmail.com

Сучасна модель фінансового аналізу в країнах Європейського Союзу ґрунтується на принципах прозорості, уніфікації та комплексної оцінки ризиків. Центральним елементом цієї системи є обов'язкове застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для публічних компаній, що запроваджено Регламентом 1606/2002 ще з 2005 року [1]. Такий підхід забезпечує високу ступінь порівнянності показників між суб'єктами господарювання різних сфер діяльності та створює єдине інформаційне поле для інвесторів.

З 2024 року великі підприємства Європи додатково зобов'язані розкривати ESG-показники за стандартами ESRS. Стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards) – це нові стандарти нефінансової звітності, розроблені на рівні Європейського Союзу з метою уніфікованого розкриття інформації про сталий розвиток компаніями. Вони є обов'язковими для великих підприємств, що підпадають під дію Директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), яка замінила собою NFRD (Non-Financial Reporting Directive). Розробкою ESRS займається Європейська консультативна група з фінансової звітності (EFRAG- European Financial Reporting Standards). Стандарти ESRS визначають вимоги до розкриття екологічної, соціальної та управлінської інформації, зокрема показники впливу компанії на довкілля, суспільство, а також ризики й можливості, пов'язані зі стійкістю.

Впровадження стандартів ESRS та Директиви CSRD в Україні є стратегічним кроком у межах європейської інтеграції та обов'язковою умовою для залучення інвестицій у післявоєнне відновлення. Оскільки Україна офіційно отримала статус кандидата на членство в ЄС, адаптація національного законодавства до європейських норм передбачає поступовий перехід від загальних принципів нефінансової звітності до жорстко регламентованих стандартів ESRS.

Процес імплементації координується Міністерством фінансів України та Національним банком, які працюють над оновленням Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» для закріплення юридичного статусу звітності зі сталого розвитку. Для українських підприємств, особливо тих, що інтегровані в європейські ланцюги постачання, перехід на ці стандарти починається вже зараз, оскільки великі контрагенти з ЄС вимагають розкриття ESG-даних від своїх партнерів незалежно від їхньої юрисдикції. Ключовим викликом для вітчизняного бізнесу залишається підготовка якісної бази даних та опанування методології, що вимагає значних ресурсів та фахової експертизи. Разом із тим, впровадження уніфікованих стандартів дозволить українським компаніям підвищити свою прозорість, мінімізувати ризики та отримати доступ до пільгового «зеленого» фінансування, що є критично важливим для модернізації економіки в умовах цифрової трансформації та екологічного переходу [3]. На сьогодні в Україні стандарти ESRS перебувають на етапі активного нормативного впровадження та гармонізації з національним законодавством. Поки триває цей перехідний період, вітчизняні підприємства у своїй практиці керуються фундаментальними регуляторними вимогами ЄС.

Ключову роль у процесі діагностики фінансового здоров'я підприємства відіграє система коефіцієнтного аналізу, що охоплює показники ліквідності, рентабельності та ділової активності. Відповідно до європейських бенчмарків, нормативні значення поточної ліквідності встановлюються на рівні $\geq 1,5$, тоді як швидка ліквідність вважається оптимальною при значенні

**Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця Алексєєнко Інна Іллівна*

$\geq 1,0$. Важливим індикатором фінансової стійкості виступає коефіцієнт автономії, нормативне значення якого має перевищувати $\geq 0,5$, що свідчить про достатній рівень власного капіталу в структурі балансу, сформованого за стандартами МСФЗ. Порівняння європейських нормативів із фактичними показниками діяльності українських підприємств демонструє суттєвий розрив, зумовлений як макроекономічними викликами, так і специфікою адаптації вітчизняного обліку до стандартів МСФЗ (табл. 1).

На відміну від європейської практики, де структура балансу за МСФЗ 1 фокусується на справедливій вартості та довгостроковій стійкості, українські підприємства часто демонструють нижчий коефіцієнт автономії. Це пов'язано з тим, що власний капітал в Україні часто недокапіталізований, а фінансування здійснюється за рахунок кредиторської заборгованості, що обумовлено тривалими фазами кризи в економіці, викликаними пандемією COVID-19 та військовими діями в Україні.

Таблиця 1

Порівняння європейських нормативів із фактичними показниками діяльності українських підприємств

Показник	Європейський бенчмарк	Реалії українських підприємств	Причини розбіжностей
Поточна ліквідність	$\geq 1,5$	0,8–1,2	Дефіцит оборотних коштів, висока частка дебіторської заборгованості та труднощі з доступом до короткострокового кредитування
Швидка ліквідність	$\geq 1,0$	0,5–0,7	Значне затоварення складів через логістичні розриви та низька ліквідність частини запасів
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,2–0,4	Високе боргове навантаження, збитковість попередніх періодів та вимивання власного капіталу через валютні ризики

Аналіз ділової активності в європейському контексті фокусується на ефективності операційного циклу. Оптимальним вважається цикл конверсії готівки терміном до 80 днів, при цьому оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості в середньому має коливатися в межах 30–60 днів (табл. 2).

Таблиця 2

Показники оборотності активів

Показник	Значення	Бенчмарк ЄС	Оцінка
Оборотність дебіторської заборгованості (DSO)	42 дні	30–60 днів	Норма
Оборотність запасів (DIO)	55 днів	40–70 днів	Норма
Оборотність кредиторської заборгованості (DPO)	38 днів	30–60 днів	Норма
Цикл конверсії готівки (CCC)	59 днів	< 80 днів	Добре
Оборотність активів	1.4	$\geq 1.0\times$	Норма

Ефективність використання ресурсів підтверджується показниками рентабельності. Для європейського ринку характерними орієнтирами є рентабельність власного капіталу (ROE) на рівні 10–12% та позитивна динаміка рентабельності активів (ROA) відносно середньогалузевих значень по ЄС (рис 1).

Для прогнозування ймовірності банкрутства та оцінки платоспроможності європейські аналітики та рейтингові агентства активно застосовують математичні моделі, серед яких провідне місце посідає модель Альтмана (Z-score), адаптована для специфіки ринків ЄС, а також моделі Спрінгейта та Таффлера. Окрім загальних корпоративних стандартів, аналіз фінансового стану координується вимогами Базель III, а також нормативними настановами Європейського центрального банку (ЕЦБ) та Європейської банківської організації (ЕБА), що встановлюють жорсткі рамки для оцінки кредитних ризиків та покриття відсотків. Таким чином, європейська

модель аналізу є багатовекторною системою, що поєднує математичну точність коефіцієнтів із суворим дотриманням регуляторних директив.

Перелік використаних джерел:

1. Правила (ЄС) N 1606/2002 Європейського Парламенту і Ради про застосування Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IAS). Документ № 994_404 від 19.07.2002 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_404#Text.
2. Чала В. С., Демидов Б. Ю. Впровадження міжнародних норм ESG-аудиту підприємництва для індикації сталого розвитку України. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 191 – 198. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.191-198>.
3. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Розпорядження Кабінету міністрів України № 1015-р від 18 жовтня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>.
4. Державна служба статистики України URL: <https://stat.gov.ua/uk>.



УДК 336.71:004

**УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ:
ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА**

Смикалова Поліна Ігорівна*, Здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня 1-го року навчання ННІ економіки і права за ОП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Polina.Smykalova@hneu.net

Процес цифрової трансформації банківської діяльності на сучасному етапі (2024–2026 рр.) остаточно перетворився з допоміжного інструменту автоматизації на центральну стратегію управління прибутковістю та ринковою вартістю фінансових інститутів. Теоретична парадигма цього впливу ґрунтується на концепції, що цифровізація впливає на фінансові результати через підвищення операційної ефективності та зниження частки непрацюючих кредитів (NPL) завдяки використанню технологій штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data). Однак взаємозв'язок між рівнем цифровізації та прибутковістю не є прямолінійним і описується U-подібною кривою залежності: значні початкові інвестиції в IT-інфраструктуру та навчання персоналу можуть тимчасово знижувати показники рентабельності активів (ROA), проте в довгостроковій перспективі вони створюють фундамент для стійкої конкурентної переваги. Масштаб цифрової економіки, який станом на 2025 рік продовжує стрімко зростати, демонструє, що ігнорування трансформації означає поступове витіснення банку з ринку [1].

Європейський досвід управління прибутковістю у 2025–2026 роках демонструє успіх стратегій «гіперперсоналізації» та хмарних рішень. Яскравим прикладом є банківська група BBVA, яка у 2025 році досягла рекордного чистого прибутку у 10,51 млрд євро, що на 4,5% більше результатів 2024 року. Ключовим драйвером став перехід на цифрові канали: у 2025 році 66% нових клієнтів приєдналися дистанційно, а частка цифрових продажів досягла 70%. Це дозволило банку досягти одного з найкращих у ЄС показників ефективності (CIR) на рівні 38,8% [1, 2]. Водночас досвід повністю цифрових банків (Digital-only) у євросоні, яких налічується близько 60, свідчить про їхню вищу вразливість до зміни відсоткових ставок через низьку лояльність клієнтів та високу чутливість вкладників до цінових пропозицій, що змушує необанки ЄС конкурувати за фондування через вищу вартість ресурсів [3].

Важливим етапом для європейських банків стало запровадження у січні 2025 року Акта про цифрову операційну стійкість (DORA). Це докорінно змінило парадигму ризик-менеджменту: банки перейшли від простого покриття збитків до інвестування у системну

* Керівник: к.е.н., доц. кафедри фінансів і кредиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця С. В. Юшко

здатність відновлювати роботу після кіберінцидентів. Хоча витрати на комплаєнс DORA у перші два роки оцінюються у 8% операційних витрат, вони мають позитивну економічну ефективність за рахунок радикального зниження збитків від простоїв сервісів та зменшення страхових премій на кіберризик [4].

Український банківський сектор у 2024–2026 роках демонструє феноменальну цифрову стійкість, адаптовану до умов воєнного стану та енергетичних викликів [5,6]. У 2024 році банки отримали 103,7 млрд грн чистого прибутку, попри сплату податку за ставкою 50%, що склало 83,7 млрд грн. Тенденція рекордного прибутку продовжилася і в 2025 році: за перші 9 місяців чистий прибуток системи склав 119,4 млрд грн, що на 1,9% більше аналогічного періоду минулого року. Основними драйверами прибутковості стали чистий відсотковий дохід та відновлення комісійних доходів, які у грудні 2024 року вперше повернулися до довоєнних рівнів завдяки активному використанню цифрових платіжних сервісів [7,2].

Управління прибутковістю в Україні станом на 2026 рік базується на глибокій інтеграції з державною екосистемою «Дія», що дозволило автоматизувати кредитні програми, такі як «Оселя» та «Відновлення». Прикладом успішного необанку є monobank (Universal Bank), чий чистий прибуток у 2025 році зріс до 10,33 млрд грн завдяки інноваціям, таким як інтеграція з SEPA для транскордонних переказів [8].

Діяльність одного з системно важливих банків України АТ «ПУМБ» також підтверджує ці тренди: фінансова установа не втратила операційну безперервність під час війни, забезпечуючи платежі 24/7. За результатами 9 місяців 2024 року власний капітал банку зріс на 95,65% порівняно з 2022 роком, а мобільний застосунок ПУМБ Online став основним каналом, яким користуються 90% діджитал-клієнтів [9].

Ключовими факторами управління прибутковістю банків в умовах 2026 року слід визначити:

гіпер-автоматизація та AI: перехід від використання штучного інтелекту для підтримки клієнтів до повної автоматизації кредитних рішень, що мінімізує адміністративні витрати.

технічні спроможності (Technical DCs): розвиток спроможностей щодо заміщення дорогого людського ресурсу алгоритмами машинного навчання для точного таргетування послуг.

supTech та нагляд: впровадження НБУ трирівневої архітектури нагляду (включаючи incident-reporting API) дозволяє автоматично детектувати кіберінциденти, знижуючи час реагування з 27 до 9 хвилин, що мінімізує потенційні збитки [4].

екосистемний підхід: трансформація банків у платформи, де ліцензія є фундаментом для надання комплексних послуг (InsurTech, e-commerce), що створює нові джерела непроцентних доходів.

Отже, досвід 2024–2026 років підтверджує, що прибутковість тепер визначається не обсягом активів, а якістю цифрових спроможностей. Для українських банків цифровізація стала головним інструментом виживання та збереження рентабельності в умовах надвисокого податкового навантаження та воєнних ризиків. Майбутнє фінансової системи полягає у розбудові повністю автономних фінансових операцій та гармонізації з регуляторними стандартами ЄС (PSD3, DORA), що забезпечить довгострокову траєкторію прибуткового зростання.

Перелік використаних джерел:

1. Giaretta, E., & Chesini, G. (2021). The impact of digitalization on the profitability of large US banks, *European Journal of International Management*
2. Digital banking: how new bank business models are disrupting traditional banks. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/focus/2025/html/ecb.fsrbox202505_04~17b39a3c1a.en.html
3. Digital Banking Customer Experience | BBVA Case Study | Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/banking/bbva-banking-bold-new-future>.
4. Digital Operational Resilience Act (DORA) | Updates, Compliance, Training. URL: <https://www.digital-operational-resilience-act.com/>.

5. Annual Report 2025 - BBVA Investor Relations. URL: https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2026/03/Annual-Report-BBVA-2025_ENG.pdf.

6. Огляд банківського сектору. Лютий 2025. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>.

7. Majchrzak, M., Maslak, O., Maslak, T., Kozuba, J., Podlewski, M., & Niedzielski, P. (2026). Selected Digital Services in Building a Resilient and Sustainable Economy Ukraine's Experience Implications for European Union Countries.

8. Case Study - How Clear Junction Powers Monobank. URL: <https://clearjunction.com/blog/monobank/>.

9. Офіційний сайт АТ «ПУМБ». URL: <https://www.pumb.ua>.

10. І. І. Алексеєнко, Д. В. Геріч. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України - Економіка та суспільство. - 2024. - № 67. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/35236/1/%d0%90%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%94%d1%94%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%93%d0%b5%d1%80%d1%96%d1%87.pdf>



УДК 336.64

МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТАКСОНОМІЧНИЙ ПІДХІД

Тімченко Катерина Олександрівна*, здобувачка вищої освіти 4 курсу спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОПП «Фінанси і кредит», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kateryna.timchenko@hneu.net

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами ринкової кон'юнктури. Для фінансового менеджменту ТОВ «Смачна Фантазія» це створює виклики, пов'язані з необхідністю оперативного та точного моніторингу фінансової стійкості. Традиційний аналіз, що базується на розрахунку ізольованих коефіцієнтів, часто не дає однозначної відповіді щодо вектора розвитку підприємства.

Одним із найбільш ефективних методів комплексної оцінки є таксономічний аналіз, метою якого є забезпечення ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства [1]. Його перевага полягає у можливості зведення різнопланових фінансових індикаторів – від ліквідності до рентабельності – у єдиний інтегральний показник. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити його відстань від умовного «еталона» (ідеального стану), що є критично важливим для стратегічного планування в умовах цифровізації фінансової звітності.

Першим етапом дослідження стало формування репрезентативного масиву даних за 2022–2024 роки. Для аналізу було відібрано систему показників, що охоплюють чотири ключові сфери: поточну, абсолютну та швидку ліквідність (здатність до розрахунків), маневреність капіталу (гнучкість), оборотність активів та запасів (ефективність використання ресурсів) та рентабельність продажів і майна (результативність) [2]. Особливістю методики є диференціація цих показників на стимулятори та дестимулятори. Зокрема, період оборотності запасів та кредиторська заборгованість були визначені як дестимулятори, оскільки їх зростання сигналізує про уповільнення обігу капіталу та накопичення фінансових ризиків.

На другому етапі було проведено процедуру стандартизації вихідних даних. Оскільки фінансові коефіцієнти мають різні одиниці виміру та масштаби (наприклад, обороти в днях та коефіцієнти в частках одиниці), їх приведення до єдиної шкали є обов'язковою умовою для

*Керівник: к.е.н., доц. кафедри фінансів і кредиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця С.В. Юшко

коректності розрахунків [3]. На основі стандартизованої матриці було визначено координати «точки-еталона» та розраховано евклідову відстань для кожного року дослідження. Результати розрахунку інтегрального показника наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати інтегральної оцінки фінансового стану ТОВ «Смачна Фантазія»

Рік	Евклідова відстань	Інтегральний показник (K_i)
2022	2,96	0,56
2023	4,91	0,27
2024	3,58	0,47

Аналіз отриманих результатів свідчить про нестабільну динаміку фінансового стану підприємства. Найбільш сприятливим був 2022 рік ($K_i = 0,56$), коли показники ліквідності та маневреності були найближчими до еталонних значень. Різке падіння інтегрального показника у 2023 році до рівня 0,27 було спричинено погіршенням платоспроможності та уповільненням оборотності активів. Проте у 2024 році спостерігається позитивна тенденція відновлення ($K_i = 0,47$), що вказує на ефективність заходів з фінансової стабілізації, хоча докризового рівня 2022 року ще не досягнуто.

В контексті цифрових трансформацій фінансової системи, запропонований підхід має високий потенціал для автоматизації. Використання інтегрального показника дозволяє створити цифровий профіль фінансової стійкості ТОВ «Смачна Фантазія», який може бути інтегрований у загальнодержавні або корпоративні аналітичні платформи. Це забезпечує прозорість фінансового стану для стейкхолдерів та дозволяє менеджменту приймати рішення на основі точних математичних розрахунків, а не суб'єктивних припущень.

Таким чином, використання таксономічного аналізу дозволяє не лише отримати об'єктивну оцінку фінансового стану в динаміці, а й сформувати аналітичне підґрунтя для розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Андренко О., Крайвська І., Мордовцев С. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства із використання інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. №51. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2471>
2. Берест М. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 3-163 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31632>
3. Михайлик О. М. Застосування економіко-математичного моделювання для діагностики фінансового стану підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/1c9bfd47-21c8-4e74-b759-f42b78757712>



DETERMINANTS OF ECONOMIC SECURITY TRANSFORMATION: THE ROLE OF DIGITALIZATION AND CYBER RISKS*

Tiutiunyk Inna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Financial Technologies and Entrepreneurship, Sumy State University, Ukraine,

i.tiutiunyk@biem.sumdu.edu.ua

Wang Xinxin, PhD Student, Sumy State University, Ukraine, wang.xinxin@aspd.sumdu.edu.ua

The current stage of global economic development is characterized by a significant transformation of the channels of economic interaction, information exchange, and decision-making among economic agents, as well as a shift from traditional to digital models, which are increasingly covering more areas of economic activity – from production and finance to public administration and social communication. In this context, the digitalization of the economy acts not only as a technological process of innovation adoption but also as a systemic factor that reshapes the architecture of economic relations, the functioning of economic systems, and approaches to ensuring economic security and stability.

According to International Telecommunication Union (2024), more than 67% of the world's population (over 5.4 billion people) were Internet users in 2024, compared to 43% in 2015. In addition, according to the World Bank (2025), the digital economy already accounts for more than 15% of global GDP and continues to grow steadily. These processes are accompanied by an increasing dependence of economic systems on digital infrastructure, which, on the one hand, enhances efficiency, and on the other, creates new sources of systemic risks in the field of economic security.

Global annual losses from cybercrime are projected to exceed USD 10.5 trillion by 2025, making it one of the most significant threats to the global economy's stable functioning. The average cost of a data breach reached USD 4.45 million in 2024 (IBM Security, 2024), indicating that cyber threats are evolving from operational risks of individual firms into a macroeconomic factor affecting financial stability, investment attractiveness, and trust in economic institutions.

Thus, digitalization and cyber risks are key drivers of the transformation of economic security and necessitate the development of new approaches to its provision – from traditional resource protection to the management of digital systems and associated risks. This, in turn, requires a comprehensive analysis of the impact of digital factors and cyber threats on economic security, identification of their transmission channels, and the development of effective mitigation tools.

Digitalization significantly affects various aspects of a country's economic security. This is primarily manifested through the transformation of the institutional environment driven by the development of e-government, digital financial services, business models, and digital governance tools. The active use of data and digital technologies increases the efficiency of economic processes, reduces transaction costs, enhances transparency in public administration, and accelerates decision-making. At the same time, the growing dependence of public administration on digital infrastructure significantly increases the economic system's vulnerability to failures, cyberattacks, and other technological risks. As a result, the institutional capacity of the state is increasingly determined not only by the quality of regulation but also by the level of cyber resilience, the ability to ensure the continuity of digital systems, and the effectiveness of responses to cyber incidents.

An equally important dimension of the impact of digitalization on economic security is the behavioral aspect, namely, the changes in the decision-making patterns of economic agents in the digital environment. The spread of digital financial technologies, online banking, and crypto-assets is reshaping households' and businesses' risk perceptions, trust levels, and expectations. On the one hand,

**This research was carried out within the framework of the research project "Modeling Mechanisms for Countering Organized and Transnational Cybercrime in Wartime and Post-War Conditions" (No. 0124U000550).*

this expands access to financial services and enhances financial inclusion; on the other hand, it creates new behavioral risks related to information asymmetry, insufficient digital literacy, and a tendency toward irrational decision-making under information shocks.

In particular, the expansion of online banking is accompanied by an increase in social engineering incidents, where users, under manipulation, disclose confidential data or initiate fraudulent transactions. The growth of the crypto-asset market contributes to speculative behavior, reflected in mass investments by households without proper risk assessment, especially during periods of information hype. In addition, digital platforms and mobile financial applications stimulate impulsive consumption and reduce savings by simplifying access to credit and financial transactions.

In the corporate sector, digitalization also reshapes behavioral patterns through increased reliance on automated solutions and algorithms, which may lead to risk underestimation or excessive trust in digital systems. Under such conditions, economic security increasingly depends on the ability of economic agents to adapt to digital changes, critically assess information, and respond adequately to new types of risks.

At the same time, the growing dependence of public administration on digital infrastructure significantly increases the economic system's vulnerability to failures, cyberattacks, and other technological risks. In practice, this is reflected in the increasing number of cyber incidents affecting state registries, payment systems, energy infrastructure, and government information systems. For example, disruptions in digital services may lead to delays in budget payments, interruptions in public service delivery, or temporary loss of access to critical information.

Moreover, cyberattacks on the financial sector may disrupt payment processes, undermine trust in the banking system, and create risks of financial instability. In the context of military and hybrid threats, such attacks are often systemic in nature and aimed not only at financial gain but also at destabilizing the economy. As a result, the state's institutional capacity is increasingly determined by its level of cyber resilience, including the implementation of advanced cybersecurity systems, data backup, the development of incident response centers, and the enhancement of cybersecurity awareness among public servants.

In this regard, the problem of systematically integrating cyber risks into the development of economic security mechanisms becomes particularly relevant. In modern conditions, such mechanisms should include not only traditional regulatory tools but also issues of cyber resilience, data protection, continuity of digital systems, and digital risk management. It is also important to ensure consistency of decisions across different levels – from the behavior of economic agents to state policy and financial stability. Thus, digitalization and cyber risks not only transform the nature of threats to economic security but also shape new approaches to its provision. In this context, the economic system's ability to adapt to the digital environment and effectively manage risks becomes key.

References:

1. International Telecommunication Union (2024). *Measuring digital development Facts and Figures: Focus on Landlocked Developing Countries*, 39 p. URL: <https://demo.ifgi.org/wp-content/uploads/2024/09/ITU-Report-on-Measuring-digital-development.pdf>
2. The World Bank (2025). *Digital Progress and Trends Report 2025*, 136 p. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2264-3>
3. Morgan, S. (2020). Cybercrime To Cost The World \$10.5 Trillion Annually By 2025. *Cybercrime Magazine*. URL: <https://cybersecurityventures.com/cybercrime-damage-costs-10-trillion-by-2025/#:~:text=Cybersecurity%20Ventures%20expects%20global%20cybercrime,%243%20trillion%20USD%20in%202015>.
4. IBM Security (2024). *Cost of a data breach 2024: Financial industry*. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/cost-of-a-data-breach-2024-financial-industry>



ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Цап Володимир Дмитрович, к.е.н., доцент кафедри фінанси, облік і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного м. Запоріжжя,
tzapvd@gmail.com

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та поглиблення процесів бюджетної децентралізації особливої актуальності набуває підвищення ефективності податкового менеджменту як ключового інструменту забезпечення фінансової спроможності територіальних громад. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти, що забезпечують інтеграцію інформаційних ресурсів державних органів, підвищення прозорості податкового адміністрування та мінімізацію податкових ризиків.

Зростання ролі цифрових технологій у податковому адмініструванні проявляється у використанні державними органами комплексних інформаційних систем, що дозволяють здійснювати аналітичний контроль за діяльністю платників податків. Зокрема, органи Державної податкової служби активно використовують інформацію з державних баз даних інших органів влади в межах міжвідомчого обміну, що значно підвищує ефективність податкового контролю [1].

Прийняття наказу ДПС №444 від 06.03.2023 р. «Методика проведення перевірки загальних положень податкового та іншого законодавства» забезпечило нормативне підґрунтя для системного використання міжвідомчого інформаційного обміну у процесі податкового контролю [1]. Зокрема, стало можливим інтегроване використання даних різних державних реєстрів і інформаційних систем (ДПС, Держгеокадастру, Мін'юсту, МВС, судових органів тощо) для автоматизованого аналізу діяльності платників податків, виявлення ризиків і розбіжностей, що підвищує ефективність перевірок та обґрунтованість податкових рішень

Одним із пріоритетних напрямів цифровізації податкового менеджменту є інтегроване використання даних про земельні ресурси, які становлять базу оподаткування суб'єктів аграрного сектору, зокрема платників єдиного податку IV групи [1]. У практичному вимірі це реалізується через автоматизоване зіставлення контролюючими органами відомостей про площі земельних ділянок, що фактично перебувають у користуванні підприємств, з показниками, відображеними у податковій звітності, що дозволяє виявляти невідповідності та підвищувати достовірність податкових нарахувань.

Зазначений підхід забезпечує можливість своєчасного виявлення розбіжностей між фактичними та задекларованими показниками, що може свідчити про заниження податкових зобов'язань і, як наслідок, призводити до недоотримання доходів місцевими бюджетами [2,3]. У цьому контексті цифрові інструменти податкового менеджменту виступають дієвим механізмом підвищення податкової дисципліни, прозорості адміністрування та забезпечення більш справедливому розподілу податкового навантаження.

Разом з тим, практика застосування таких інструментів виявляє низку проблемних аспектів. Зокрема, розбіжності між різними державними інформаційними ресурсами можуть виникати внаслідок несвоєчасного оновлення даних або їх невідповідності інформації, що міститься в інших реєстрах. Це створює додаткові ризики для платників податків та ускладнює процес податкового адміністрування.

Особливої уваги потребує проблема невідповідності даних щодо прав користування земельними ділянками [2]. У ряді випадків після закінчення строку дії договорів оренди фактичне використання земельних ресурсів припиняється, однак інформація про це не завжди своєчасно відображається у відповідних інформаційних системах. Внаслідок цього виникає ситуація, коли державні органи продовжують враховувати такі земельні ділянки як об'єкти

оподаткування, що призводить до потенційних конфліктів між платниками податків і контролюючими органами.

З огляду на це важливим елементом податкового менеджменту є забезпечення узгодженості інформації між різними цифровими системами. У цьому контексті особливу роль відіграють інформаційні ресурси, що містять актуальні дані щодо земельних ділянок, їх правового статусу та економічних характеристик. Використання таких даних дозволяє підвищити точність визначення податкової бази та забезпечити обґрунтованість податкових нарахувань.

Крім того, цифрові інструменти податкового менеджменту сприяють підвищенню ефективності взаємодії між платниками податків і контролюючими органами. Зокрема, у разі отримання запитів від податкових органів суб'єкти господарювання мають можливість оперативно перевірити достовірність інформації, проаналізувати можливі розбіжності та вжити відповідних заходів щодо їх усунення. Це дозволяє мінімізувати ризики застосування штрафних санкцій та підвищити рівень податкової культури.

З метою оцінки впливу цифровізації податкового адміністрування на формування доходів місцевих бюджетів доцільно розглянути структуру використання сільськогосподарських угідь у розрізі їх податкового обліку та механізмів нарахування податкових зобов'язань. Особливого значення набуває диференціація земель за рівнем їх офіційного залучення до господарського обігу, оскільки саме це визначає суб'єктів нарахування мінімального податкового зобов'язання та обсяги бюджетних надходжень.

Таблиця 1

Структура використання сільськогосподарських угідь у контексті податкового адміністрування та формування МПЗ

Показник	Площа угідь, млн га	Суб'єкт нарахування податкових зобов'язань	Розрахункові втрати бюджеті	Вплив на доходи бюджетів
Загальна площа сільськогосподарських угідь	41–42	-	-	Формує потенційну податкову базу
Обробляються офіційно (зареєстровані суб'єкти господарювання)	20-22	Платники податків самостійно (єдиний податок IV групи, МПЗ)	-	Стабільні та прогнозовані надходження до місцевих бюджетів
Обробляються без належного оформлення (самостійно фізичними особами)	18-20	Контролюючі органи ДПС шляхом донарахування МПЗ	12,6 - 28,0 млрд грн щорічно	Нерегулярні надходження, ризики втрат бюджету
З нерегульованим правовим статусом (розбіжності в реєстрах)	1-2	Потребують уточнення (платник, ДПС)	0,7–2,8 млрд грн щорічно	Тимчасові втрати або викривлення податкової бази

Розроблено автором за джерелом [4,5,6]

Як свідчать розрахунки, найбільші втрати бюджетів пов'язані з використанням значної частини сільськогосподарських угідь поза офіційним податковим обліком. Обсяг потенційно недоотриманих доходів місцевих бюджетів може становити від 12 до 28 млрд грн щорічно, що суттєво впливає на фінансову спроможність територіальних громад. У цьому контексті цифрові інструменти податкового менеджменту, спрямовані на інтеграцію інформаційних систем та виявлення неідентифікованих земельних ділянок, є ключовим фактором розширення податкової бази та підвищення ефективності адміністрування податків.

Важливим аспектом є також вплив цифровізації податкового менеджменту на формування доходів місцевих бюджетів. Ефективне використання цифрових інструментів сприяє зменшенню рівня тінізації економіки, підвищенню рівня податкових надходжень та забезпеченню стабільності фінансових ресурсів територіальних громад. У свою чергу, це створює передумови для підвищення якості публічних послуг та реалізації програм соціально-економічного розвитку на місцевому рівні [5].

У практичній діяльності органів ДПС важливим інструментом підвищення ефективності податкового менеджменту є проведення системного зіставлення даних різних державних інформаційних ресурсів. Зокрема, здійснюється інтегрований аналіз відомостей Державного земельного кадастру, Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та Державного аграрного реєстру. Такий підхід дозволяє ідентифікувати розбіжності щодо площ земельних ділянок, прав користування ними та їх фактичного використання. Виявлені невідповідності виступають підставою для донарахування мінімального податкового зобов'язання, що сприяє розширенню податкової бази та забезпеченню додаткових надходжень до місцевих бюджетів [6].

Отже, цифрові інструменти податкового менеджменту виступають важливим чинником забезпечення фінансової спроможності територіальних громад. Їх ефективне використання дозволяє підвищити прозорість податкового адміністрування, зменшити податкові ризики та забезпечити стабільність надходжень до місцевих бюджетів. Водночас подальший розвиток цифровізації податкової сфери потребує системного підходу, спрямованого на підвищення якості інформаційного забезпечення та узгодженості даних між різними державними інформаційними ресурсами.

Перелік використаних джерел:

1. Наказ Державної податкової служби України №444 від 06.03.2023 р. «Методика проведення перевірки загальних положень податкового та іншого законодавства».
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 №2755-VI.
3. Закон України «Про Державний земельний кадастр» від 07.07.2011 №3613-VI.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення та адміністрування інформаційно-комунікаційної системи “Державний аграрний реєстр”» від 13.05.2025 №549.
5. Цап, В. Д. Податковий менеджмент сільськогосподарських підприємств в умовах цифровізації та бюджетної децентралізації: управління податковими ризиками. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (47), 2025. 510-519. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1944>
6. Яцух, О. О. Бюджетний менеджмент у системі забезпечення фінансової безпеки країни в умовах економічних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*, (20) 2026. <https://zenodo.org/records/19116024>



УДК 336.14:352:351.9

ПУБЛІЧНІСТЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО ІНФОРМАЦІЇ

Юшко Сергій Васильович, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, , serhii.yushko@hneu.net

Питання відкритості процесів формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів, належного виконання органами влади покладених на них функцій, а також відповідальності за прийняті управлінські рішення набувають особливої актуальності в умовах сучасного соціально-економічного розвитку України. Зростання ролі місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку територій, підвищення якості надання публічних послуг та ефективного використання бюджетних коштів обумовлюють необхідність посилення контролю з боку суспільства за діяльністю органів влади. У цьому контексті прозорість бюджетного процесу виступає не лише інструментом інформування громадськості, а й важливим чинником формування довіри до влади та підвищення рівня її підзвітності.

Незважаючи на те, що принцип гласності (з 2001 року – публічності та прозорості) було закріплено як один із фундаментальних принципів побудови бюджетної системи ще у 1995 р. [1, 2], тривалий час його практична реалізація залишалася обмеженою та мала здебільшого формальний характер. Інформація про формування та виконання бюджетів часто була фрагментарною, складною для сприйняття та недостатньо доступною для широкого кола користувачів. Лише з часом, під впливом як внутрішніх реформ, так і євроінтеграційних процесів, почали формуватися передумови для реального забезпечення відкритості бюджетної інформації.

Зростання суспільного інтересу до показників, що закладаються у бюджети територіальних громад, а також до результатів їх виконання, має об'єктивне підґрунтя. Воно зумовлене розширенням повноважень органів місцевого самоврядування, підвищенням рівня фінансової автономії громад, збільшенням обсягів фінансових ресурсів, що акумулюються у місцевих бюджетах, а також запровадженням механізмів безпосередньої участі населення у розподілі бюджетних коштів, зокрема через інструменти партиципаторного бюджетування (бюджети участі).

Важливим джерелом інформації про стан формування та виконання місцевих бюджетів є офіційні веб-ресурси органів місцевого самоврядування. Разом з тим, результати їх аналізу з позицій дотримання вимог законодавства щодо оприлюднення публічної інформації свідчать про наявність низки системних недоліків. Зокрема, на окремих сайтах відсутні спеціалізовані розділи, присвячені бюджету громади, що ускладнює доступ до відповідної інформації для зацікавлених осіб. Нерідко спостерігається недостатній рівень систематизації матеріалів, їх фрагментарне розміщення у різних розділах і підрозділах веб-сайтів. Крім того, у ряді випадків не оприлюднюється інформація про стан місцевого боргу та надання місцевих гарантій, попри встановлений законодавством обов'язок її публікації. Обмеженим залишається і часовий горизонт доступних даних: як правило, інформація представлена лише за останні кілька років, тоді як показники за попередні періоди часто є недоступними, навіть у випадку тривалішого функціонування відповідних територіальних громад. Суттєвою проблемою є також використання форматів подання інформації, що ускладнюють її подальшу обробку та аналіз (зокрема, PDF або графічні формати). У низці випадків має місце формальний підхід до оприлюднення даних – інформація подається у вигляді коротких повідомлень без належної деталізації та розшифрування показників. Додаткові труднощі виникають через застосування різних форматів для відображення планових і фактичних показників, що ускладнює їх порівняльний аналіз. Особливої уваги заслуговує проблема недостатньої деталізації інформації щодо розподілу видатків та операцій з кредитування у розрізі головних розпорядників бюджетних коштів. У результаті цього втрачається цілісне уявлення про напрями використання фінансових ресурсів.

Вагомим кроком у напрямі підвищення прозорості бюджетної системи стало запровадження у 2018 році офіційного державного веб-порталу Open Budget [3]. Зазначений ресурс забезпечує відкритий доступ до інформації про планові та фактичні показники виконання бюджетів усіх рівнів, починаючи зі звітних періодів 2018 року. Дані представлені як у зведеному вигляді, так і з деталізацією за фондами бюджету (загальним і спеціальним), а також у розрізі річних, квартальних і помісячних показників. Користувачам доступна інформація щодо доходів, видатків, кредитування та фінансування бюджетів. Разом з тим, попри значний функціональний потенціал зазначеного веб-порталу, низка важливих аспектів бюджетного процесу залишається поза межами відкритого доступу. Зокрема, відсутня інформація про видатки та операції з кредитування у розрізі розпорядників бюджетних коштів місцевих бюджетів, дані про активи бюджетів (включаючи залишки коштів, розміщення на депозитах, надані кредити), їх зобов'язання (зокрема стан місцевого боргу), надані місцеві гарантії, а також відносні показники (наприклад, у розрахунку на одного мешканця).

Слід зазначити, що чинним законодавством затверджено уніфіковані форми бюджетної та фінансової звітності про виконання місцевих бюджетів, які формуються органами Державної казначейської служби України [4, 5]. Частина відповідної інформації є доступною, зокрема, на сайтах відповідних рад, на порталі Open Budget. Разом з тим переважно закритими для дослідників лишаються дані про стан виконання бюджету розвитку відповідних бюджетів,

бюджетну заборгованість, використання коштів з резервного фонду, стан виконання захищених видатків бюджетів, стан місцевих боргів та гарантованих боргів, надані місцеві гарантії, показники балансу місцевого бюджету. Загалом у розпорядженні органів Казначейства та органів місцевого самоврядування знаходиться значно ширший обсяг інформації щодо виконання бюджетів, їх фінансового стану та результатів діяльності, ніж той, що оприлюднюється у відкритому доступі.

Таким чином, можна констатувати наявність суттєвого прогресу у забезпеченні прозорості бюджетного процесу в Україні. Водночас для досягнення реального, а не формального дотримання принципу публічності доцільно реалізувати такі заходи [6].

По-перше, необхідно забезпечити належну систематизацію бюджетної інформації на офіційних веб-сайтах органів місцевого самоврядування шляхом створення окремих тематичних розділів, публікації повного обсягу даних у форматах, придатних для подальшої обробки, а також надання безстрокового доступу до інформації за всі бюджетні періоди.

По-друге, доцільним є оприлюднення бюджетних показників відповідно до уніфікованих форм офіційної бюджетної звітності, що не потребує додаткових ресурсів, але водночас сприятиме підвищенню рівня поінформованості користувачів, спростить аналітичну обробку даних та забезпечить можливість міжбюджетних порівнянь.

По-третє, необхідним є усунення законодавчих обмежень щодо доступу до фінансової звітності про виконання місцевих бюджетів шляхом включення її до обов'язкового переліку інформації, що підлягає оприлюдненню.

Перелік використаних джерел:

1. Про бюджетну систему: Закон України від 5 грудня 1990 р. № 512-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/512-12#Text>
2. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Державний веб-портал бюджету для громадян Open budget. URL : <https://openbudget.gov.ua/>
4. Про організацію роботи зі складання Державною казначейською службою України бюджетної звітності про виконання місцевих бюджетів: наказ Міністерства фінансів України № 12 від 17.01.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0012201-18#n82>
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 "Подання фінансової звітності" затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28.12.2009 р. № 1541 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 24.12.2010 р. № 1629) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0103-10#n16>
6. Юшко С. В. (2024). Прозорі бюджети як передумова ефективного контролю за публічними фінансами в умовах децентралізаційних процесів в Україні. Фінанси України. № 4. С. 25–39. URL : <https://surl.lu/gsf dok>



АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Щитова Карина Романівна*, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Навчально-науковий інститут економіки і права, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, schitovakarina@gmail.com

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються нестабільністю фінансових ринків, посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами та впливом зовнішніх кризових факторів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості підприємства. Додатковий вплив мають такі чинники, як інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни законодавчого середовища та воєнно-політичні ризики. Саме фінансова стійкість визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати безперервність виробничо-господарської діяльності та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Об'єктом аналізу у даній роботі виступає ТОВ «ЛІФТ-МАРКЕТ», яке спеціалізується на виробництві, монтажі та технічному обслуговуванні підйомного обладнання. Діяльність підприємства належить до категорії підвищеної технічної складності та матеріаломісткості, що вимагає постійного моніторингу платоспроможності та фінансової незалежності.

Фінансова стійкість підприємства є комплексною економічною категорією, що характеризує рівень збалансованості між власними та залученими джерелами фінансування, ефективність управління активами та пасивами, а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «фінансова стійкість підприємства». Так, Білоногова Т. Б. розглядає її як характеристику збалансованості між власними та залученими джерелами фінансування [1]. Козачок І. С. визначає фінансову стійкість через здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання [2]. Шевчук О. І. акцентує увагу на ефективності управління фінансовими ресурсами як основі забезпечення стійкості [3].

Таким чином, аналіз наведених підходів дозволяє виділити три основні аспекти сутності фінансової стійкості: структурний, функціональний та управлінський. Водночас більшість авторів недостатньо враховують вплив зовнішніх факторів, що є особливо актуальним в умовах сучасної нестабільності економічного середовища. Фінансова стійкість підприємства насамперед, це здатність суб'єкта господарювання забезпечувати оптимальну структуру фінансових ресурсів, своєчасно виконувати зобов'язання та адаптуватися до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення довгострокового розвитку.

Фінансова стійкість формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема структури капіталу, рівня прибутковості, ефективності використання активів, рівня фінансових ризиків та якості фінансового менеджменту підприємства.

Фінансова стійкість тісно пов'язана з такими економічними категоріями, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ділова активність, що у сукупності визначають ефективність функціонування підприємства. Ліквідність відображає здатність підприємства швидко трансформувати активи у грошові кошти, платоспроможність – своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, рентабельність – ефективність використання ресурсів, а ділова активність – інтенсивність господарської діяльності. Їх узгоджене функціонування формує загальний рівень фінансової стабільності підприємства.

До основних факторів формування фінансової стійкості належать структура капіталу, рівень прибутковості діяльності, ефективність використання активів, структура зобов'язань та

** Науковий керівник: Малишко Євгенія Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту інформаційних технологій, кафедра фінансів і кредиту, jekiaj552@gmail.com*

рівень фінансових ризиків. Особливого значення набуває оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, оскільки надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування підвищує ризик втрати платоспроможності. Важливу роль також відіграє система фінансового менеджменту, яка забезпечує планування, контроль і раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, а також своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливою складовою оцінки фінансової стійкості підприємства є коефіцієнтний аналіз, який дозволяє здійснити комплексну кількісну оцінку фінансового стану на основі системи відносних показників.

Проведений аналіз майнового стану підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про значне розширення масштабів діяльності. Загальна вартість активів зросла з 19 865,4 тис. грн до 40 646,4 тис. грн, що становить 204,6% росту. Структура активів характеризується високою мобільністю: частка оборотних активів у 2024 році досягла 94,4%, що забезпечує гнучкість фінансових рішень та здатність оперативно виконувати поточні зобов'язання. Для поглибленої оцінки фінансової стійкості ТОВ «ЛІФТ-МАРКЕТ» проведено коефіцієнтний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ЛІФТ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр.

Показник		2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ліквідність	Поточна ліквідність	1,18	1,16	1,12
	Абсолютна ліквідність	0,44	0,42	0,35
Стійкість	Коефіцієнт автономії	0,13	0,14	0,15
	Коефіцієнт фінансового ризику	6,50	5,93	5,47
Рентабельність	Рентабельність продажів, %	1,66	3,23	2,46
	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	16,2	37,4	32,6

Результати розрахунків свідчать, що підприємство утримує рівень ліквідності вище нормативного значення 1,0. Проте спостерігається тенденція до зниження показника поточної ліквідності з 1,18 до 1,12, що зумовлено підвищенням навантаження на оборотний капітал через зростання кредиторської заборгованості, яка у 2024 році досягла 20 665,6 тис. грн. Позитивними факторами є поступове зростання коефіцієнта автономії (з 0,13 до 0,15) та зниження рівня фінансового ризику з 6,50 до 5,47. Ефективність діяльності підтверджується високими показниками рентабельності. Чистий прибуток за досліджуваний період зріс у 4,8 разів. Рентабельність власного капіталу (ROE) упродовж усього періоду залишалася на високому рівні (понад 30%), що підтверджує ефективне використання інвестованих власниками ресурсів. Разом з тим, виявлено проблему випереджаючого зростання собівартості (239%) порівняно з доходом (223%), що вимагає уважного моніторингу витрат.

Фінансовий стан ТОВ «ЛІФТ-МАРКЕТ» можна охарактеризувати як стійкий та динамічно зростаючий. Для зміцнення фінансової стабільності в подальшій роботі пропонується: оптимізація витрат (впровадження системи контролю собівартості та вдосконалення взаємодії з постачальниками); управління заборгованістю (скорочення термінів розрахунків із контрагентами та застосування механізмів авансування для покращення ліквідності); зміцнення автономії (поступове збільшення частки власного капіталу шляхом реінвестування отриманого прибутку); цифровізація (автоматизація документообігу та фінансово-аналітичних процесів для підвищення оперативності управління). Отже, забезпечення належного рівня фінансової стійкості є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, залучення інвестицій та забезпечення його стабільного розвитку. В умовах сучасних викликів ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати структуру капіталу, підвищити ефективність господарської діяльності та забезпечити довгострокову фінансову стабільність підприємства. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності фінансового управління підприємством, оптимізації структури капіталу та зниження фінансових ризиків. Таким чином, фінансова стійкість виступає ключовим індикатором ефективності діяльності підприємства та визначає його

здатність до довгострокового розвитку. Комплексний підхід до її оцінки, що поєднує систему показників та сучасні методи аналізу, є необхідною передумовою формування ефективної системи фінансового менеджменту та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Білоногова Т. Б., Бондаренко Ю. М. Фінансовий аналіз у системі управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2022. 512 с.
2. Козачок І. С., Петренко О. В. Аналітичні методи оцінювання фінансового стану підприємства : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет, 2023. 290 с.
3. Шевчук О. І. Економічний аналіз: методологія, техніка, практика. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 456 с.



УДК 336.76:330.34

**ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНІХ РИНКІВ
КАПІТАЛУ**

Юркевич Оксана Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна,
oksana_yurkevich@kneu.edu.ua

Субочев Олексій Валерійович, кандидат економічних наук, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, subochev.alexey@gmail.com

У сучасних умовах трансформації економіки України, зокрема під впливом воєнних викликів та євроінтеграційних процесів, розвиток внутрішніх ринків капіталу набуває визначального значення для забезпечення стійкого економічного зростання та фінансування відновлення держави.

Відповідно до сучасних наукових підходів, ефективно функціонуючий ринок капіталу виступає інституційною основою мобілізації інвестиційних ресурсів, їх трансформації та перерозподілу у пріоритетні сфери економіки. Зокрема, як підкреслюється у звіті Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), фінансова система України характеризується домінуванням банківського сектору, тоді як ринок капіталу залишається недостатньо розвиненим, що обмежує можливості довгострокового фінансування [1].

Водночас, відповідно до оцінок Світового банку, загальні потреби України у реконструкції та відновлення в Україні становить майже 588 мільярдів доларів США протягом наступного десятиліття, що майже втричі перевищує оцінений номінальний ВВП України за 2025 рік, що суттєво актуалізує проблему формування ефективних внутрішніх механізмів акумуляції інвестиційних ресурсів [2]. Таким чином, розвиток внутрішніх ринків капіталу має розглядатися як один із ключових інструментів забезпечення економічної стійкості та післявоєнної реконструкції.

У цьому контексті особливого значення набуває активізація участі домогосподарств у функціонуванні ринку капіталу. Зокрема, відповідно до аналітичних матеріалів Національного банку України, у 2024 році обсяг коштів населення, розміщених у банківській системі, перевищував 1,1 трлн грн, проте переважна їх частина зосереджена у короткострокових депозитах, що обмежує їх інвестиційний потенціал [3]. Рівень участі домогосподарств у ринку капіталу України залишається критично низьким у порівнянні з країнами ЄС. Таким чином, спостерігається структурний дисбаланс між наявними заощадженнями та їх інвестиційним використанням. З огляду на зазначене, доцільним є впровадження комплексних заходів, спрямованих на підвищення фінансової інклюзії, розвиток інститутів спільного інвестування та стимулювання довгострокових вкладень населення. В цілому, активізація домогосподарств

дасть змогу сформувати внутрішню інвестиційну базу, яка є критично важливою в умовах обмеженого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів.

Окрім того, ще одним важливим напрямом розвитку ринку капіталу є формування та розширення діяльності інституційних інвесторів. Проте, як свідчать аналітичні оцінки НБУ, частка небанківських фінансових установ у структурі фінансового сектору України залишається обмеженою, що суттєво знижує потенціал довгострокового інвестування. Загалом, активи недержавних пенсійних фондів залишаються на рівні менше 1% ВВП, що свідчить про недостатній розвиток накопичувальної системи[4]. Таким чином, відповідно до сучасних підходів, розвиток інституційних інвесторів має передбачати запровадження другого рівня пенсійної системи, розширення інвестиційних можливостей страхових компаній та підвищення ефективності регуляторного середовища. У цілому, інституційні інвестори виступають ключовими суб'єктами забезпечення стабільності та ліквідності ринку капіталу.

Поряд із цим, важливим вектором розвитку є залучення іноземного капіталу, який виступає необхідним джерелом фінансування відновлювальних процесів. Як зазначається у дослідженні Світового банку, обсяги необхідних інвестицій значно перевищують можливості внутрішнього фінансування, що обумовлює потребу у формуванні сприятливого інвестиційного клімату. Проте, стримуючими факторами залишаються високі ризики, зокрема воєнного та інституційного характеру. Іноземні інвестори оцінюють не лише дохідність, а насамперед передбачуваність інституційного середовища. Саме тому ОЕСР наголошує, що успіх ринкових реформ в Україні залежатиме від ширших перетворень у сфері верховенства права та бізнес-клімату, оскільки вони є фундаментальними умовами довгострокової довіри інвесторів.

Залучення іноземного капіталу доцільно розглядати як наслідок комплексної політики: макрофінансової стабільності, прозорого регулювання, міжнародно сумісної ринкової інфраструктури, а також поступового включення українських активів до глобальних індексів і платформ. Таким чином, ключовими напрямками у цій сфері є забезпечення гарантій захисту інвесторів, розвиток механізмів страхування ризиків, а також гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами. В цілому, інтеграція у міжнародні фінансові ринки сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості України.

Не менш важливим є розвиток фондового ринку як ключового елементу ринку капіталу. Зокрема, відповідно до аналітичних матеріалів Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, український фондовий ринок характеризується низькою ліквідністю, обмеженою кількістю інструментів та домінуванням державних цінних паперів. Водночас, корпоративний сегмент залишається недостатньо розвиненим, що обмежує можливості підприємств щодо залучення інвестицій. Таким чином, розвиток фондового ринку має передбачати розширення інструментальної бази, стимулювання виходу компаній на публічні ринки та підвищення прозорості корпоративного сектору. Загалом, ефективний фондовий ринок виступає необхідною умовою економічного зростання.

Не менш важливим є підвищення ліквідності вторинного ринку, що є передумовою ефективного ціноутворення та розвитку первинного ринку. Наразі ліквідність в Україні зосереджена переважно на ринку державних облігацій, тоді як корпоративні інструменти залишаються малоліквідними. Таким чином, у довгостроковій перспективі необхідно вирівнювати податкові умови для різних фінансових інструментів, спрощувати процедури інвестування та стимулювати розвиток корпоративного сегмента.

Окремої уваги заслуговує цифровізація фінансового сектору, яка виступає важливим фактором підвищення доступності фінансових послуг та ефективності функціонування ринку капіталу. Розвиток цифрових фінансових інструментів може суттєво прискорити інтеграцію України у глобальні фінансові ринки. Таким чином, впровадження фінтех-рішень, розвиток цифрових платформ та модернізація інфраструктури ринку капіталу створюють передумови для його якісної трансформації. Україна вже демонструє значний потенціал у сфері фінтехнологій, що може стати основою для формування сучасної фінансової екосистеми. Крім того, важливим є розвиток ESG-інвестування, яке відповідає європейським стандартам та сприяє залученню довгострокового капіталу.

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що розвиток внутрішніх ринків капіталу в Україні має здійснюватися на засадах комплексного підходу, який передбачає активізацію участі домогосподарств, розвиток інституційних інвесторів, залучення іноземного капіталу, модернізацію фондового ринку та цифровізацію фінансового сектору, що сприятиме формуванню ефективної фінансової системи, здатної забезпечити сталий економічний розвиток та інтеграцію України у світовий фінансовий простір.

Перелік використаних джерел:

1. OECD. Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery_0c41c8ac-en.html
2. Оцінка потреб України у відновленні та реконструкції URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf
4. Звіт про роботу НКЦПФР у 2024 році. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/zvit-nktspfr-2024-rik-1-1.pdf>



УДК 339.9:338.43:336

**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: РЕГУЛЯТОРНІ ТА
ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ**

Яцух Ростислав Олегович, аспірант Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, rostik_vatsuh@ukr.net

Сучасний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору України відбувається під впливом глибоких інституційних трансформацій, зумовлених процесами євроінтеграції, цифровізації економіки та посиленням воєнних ризиків. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективного інституціонального середовища, яке визначає можливості доступу суб'єктів господарювання до міжнародних ринків, їх фінансову стійкість та рівень конкурентоспроможності.

Інституціональне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрного бізнесу доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних регуляторних і фінансових механізмів, що включають митно-тарифну політику, валютно-фінансове регулювання та систему страхування ризиків. Саме взаємодія цих складових формує умови здійснення експортно-імпортних операцій, визначає рівень трансакційних витрат і впливає на ефективність функціонування підприємств у глобальному економічному середовищі [1].

В умовах євроінтеграції важливим напрямом трансформації інституціонального середовища є гармонізація національного законодавства з нормами Європейського Союзу. Це передбачає адаптацію митного регулювання, впровадження європейських стандартів якості продукції, а також удосконалення процедур контролю та адміністрування зовнішньоекономічних операцій. Разом із тим, незважаючи на позитивні зміни, інституційна система залишається недостатньо узгодженою, що створює додаткові бар'єри для розвитку експорту аграрної продукції [1]. Аналіз митно-тарифного регулювання свідчить, що його сучасний стан характеризується поєднанням процесів лібералізації зовнішньої торгівлі та збереження окремих обмежувальних механізмів. Важливим чинником впливу виступають тарифні квоти Європейського Союзу, які, з одного боку, стимулюють експорт, а з іншого - обмежують його обсяги після вичерпання встановлених лімітів. Додатковими стримуючими

Секція 2. Адміністрування фінансів у контексті цифрової економіки: європейський досвід для України

факторами залишаються логістичні ускладнення, зростання вартості перевезень та перевантаження прикордонної інфраструктури [1, 2].

Суттєвий вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності здійснює валютно-фінансове регулювання. В умовах воєнного стану державна політика у цій сфері спрямована на забезпечення макроекономічної стабільності, що проявляється у запровадженні валютних обмежень, контролі за рухом капіталу та регламентації строків розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами. Водночас такі заходи, забезпечуючи стабілізаційний ефект, обмежують гнучкість підприємств у управлінні фінансовими потоками та підвищують ризики порушення договірних зобов'язань [3].

Важливою складовою інституціонального забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є система страхування ризиків, яка покликана мінімізувати втрати від зовнішніх шоків. Проте в Україні рівень страхового покриття експортних операцій залишається недостатнім, що зумовлено високою вартістю страхових послуг, обмеженою доступністю фінансових інструментів та недостатнім розвитком інституційної інфраструктури. Особливо гострою є проблема страхування воєнних ризиків, що значно обмежує можливості підприємств щодо захисту своїх експортних операцій [3]. Аналітична оцінка показує, що аграрний сектор зберігає провідні позиції у структурі експорту України, формуючи понад половину валютних надходжень держави. Водночас структура експорту залишається переважно сировинною, що підвищує залежність від коливань світових цін та знижує стійкість економіки до зовнішніх шоків. Це свідчить про необхідність переходу до більш високого рівня переробки продукції та формування доданої вартості.

Таблиця 1

Динаміка експорту України та частки аграрного сектору у 2021–2025 рр.

Рік	Експорт України, млрд дол. США		Частка аграрного сектору, %
	Загальний	аграрної продукції	
2021	68,1	27,7	40,7
2022	44,2	23,4	53,0
2023	36,0	21,8	60,8
2024	41,6	24,6	59,2
2025	40,4	22,5	55,8

Розроблено автором за джерелом [3,4,5]

Як свідчать наведені дані, аграрний сектор упродовж останніх років зберігає ключову роль у формуванні експортного потенціалу України. Зокрема, у період 2022–2024 рр. частка аграрної продукції перевищувала 50 %, що обумовлено як зниженням загального експорту, так і відносною стійкістю аграрного виробництва в умовах воєнних викликів. Водночас така структура експорту свідчить про його сировинну орієнтацію та залежність від зовнішніх ринків, що актуалізує необхідність удосконалення інституціонального забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема в частині розвитку фінансових інструментів підтримки експорту та гармонізації з вимогами ЄС. Узагальнення результатів дослідження дозволяє виокремити ключові системні дисбаланси інституціонального середовища, серед яких: недостатня узгодженість регуляторної політики, обмежений розвиток страхових механізмів, жорсткі валютні обмеження та низький рівень інтеграції цифрових інструментів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Сукупний вплив цих факторів призводить до зростання трансакційних витрат, підвищення ризиків і зниження конкурентоспроможності аграрного бізнесу [5].

У контексті євроінтеграції України особливого значення набуває імплементація європейських підходів до регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає розвиток цифрових платформ, удосконалення механізмів фінансової підтримки експорту та впровадження сучасних інструментів страхування ризиків. Важливим напрямом є також посилення ролі експортно-кредитних інститутів та розширення доступу підприємств до фінансових ресурсів.

Отже, підвищення ефективності інституціонального забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрного бізнесу потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію регуляторних механізмів, розвиток цифрової інфраструктури та гармонізацію з європейськими стандартами. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій українських підприємств на міжнародних ринках та забезпеченню їх стійкого розвитку в умовах глобальних викликів.

Перелік використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їх державами-членами, з іншої сторони : Угода від 27.06.2014 р. № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
3. Яцух, О. О. Бюджетний менеджмент у системі забезпечення фінансової безпеки країни в умовах економічних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*, (20) 2026. URL: <https://zenodo.org/records/19116024>
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичні матеріали щодо експорту агропродукції. URL: <https://minagro.gov.ua>
5. Цап, В. Д., Яцух, Р. О. Фінансові механізми та податкові інструменти спеціального експортного режиму у протидії тінізації зовнішньоекономічних операцій. *Актуальні питання економічних наук*, (10) 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/446>



УДК 336.1:336.14:351.86

**МЕНЕДЖМЕНТ ДОХОДІВ БЮДЖЕТІВ УСІХ РІВНІВ У КОНТЕКСТІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА ВИКОНАННЯ ЇЇ
ФІНАНСОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ**

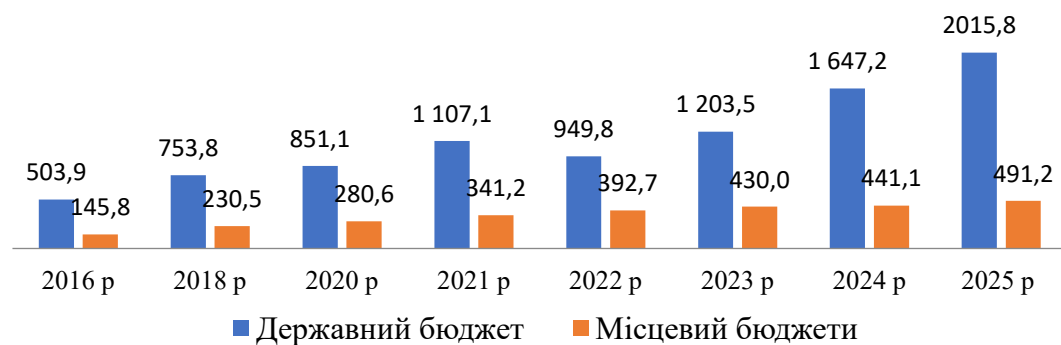
Яцух Олена Олексіївна, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінанси, облік і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна, yatsuh@ukr.net

Фінансова безпека держави безпосередньо залежить від ефективності менеджменту доходів бюджетів усіх рівнів, що формується під впливом податкової політики, інституційного середовища та якості податкового адміністрування. У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності питання забезпечення стабільних бюджетних надходжень набуває критичного значення для виконання державою своїх фінансових зобов'язань, зокрема у сфері оборони, соціального захисту та відновлення економіки.

Бюджетна система України функціонує на засадах, визначених Конституцією та Бюджетним кодексом, і включає державні та місцеві бюджети. У результаті реформи децентралізації сформовано багаторівневу систему управління фінансовими ресурсами, що налічує понад 1500 бюджетів, серед яких ключову роль відіграють бюджети територіальних громад. Це зумовлює необхідність ефективного розподілу податкових надходжень між рівнями бюджетної системи.

Структура доходів бюджетів свідчить про чіткий розподіл джерел формування фінансових ресурсів: державний бюджет акумулює переважно непрямі податки (ПДВ, акцизи, мито), тоді як місцеві бюджети формуються за рахунок податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та податку на нерухомість. Такий розподіл забезпечує фінансову автономію громад та стимулює розвиток місцевої економіки.

Секція 2. Адміністрування фінансів у контексті цифрової економіки: європейський досвід для України



Розроблено автором за джерелом [2]

Рис. 1. Структура податкових надходжень до державного та місцевого рівнів, млрд. грн

Аналіз динаміки податкових надходжень у 2020–2025 роках свідчить про їх зростання, незважаючи на кризові умови. Найбільшу частку доходів формує податок на додану вартість, що підтверджує його системоутворювальну роль, тоді як зростання ПДФО свідчить про посилення ролі місцевого самоврядування. Водночас збереження стабільних надходжень забезпечується адаптацією податкової політики до умов воєнної економіки.

Важливим елементом сучасного менеджменту доходів є впровадження комплаєнс-орієнтованого підходу до податкового адміністрування. Комплаєнс-ризиків пов'язані з недотриманням платниками податкового законодавства, що призводить до втрат бюджетних надходжень. Управління такими ризиками передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних втрат за допомогою цифрових інструментів, зокрема впровадження системи «Е-аудит» та аналізу великих даних.

Стратегічним напрямом удосконалення менеджменту доходів бюджетів є реалізація Національної стратегії доходів до 2030 року, яка передбачає: розширення податкової бази та підвищення рівня добровільної сплати податків; цифровізацію податкового адміністрування; гармонізацію податкової системи з нормами ЄС; зниження рівня тіньової економіки; зміцнення інституційної довіри до податкових органів (табл. 1)

Таблиця 1

Ключові напрями Національної стратегії доходів до 2030 року у контексті менеджменту

доходів бюджетів		
Напрямок	Зміст реалізації	Вплив на доходи бюджетів
Розширення податкової бази	Обмеження податкових пільг, реформування спрощеної системи, контроль трансфертного ціноутворення	Збільшення доходів бюджету та частки ВВП
Підвищення податкового комплаєнсу	Запровадження системи управління податковими ризиками, «Е-аудит», SAF-T UA	Скорочення втрат бюджету та стабілізація надходжень
Цифровізація адміністрування	Інтеграція IT-систем, Big Data, автоматизація податкового контролю	Підвищення ефективності збору податків
Гармонізація з нормами ЄС	Адаптація ПДВ, акцизів, імплементація CRS, СьС, BEPS	Розширення податкової бази та інвестиційних надходжень
Детінізація економіки	Контроль фінансових операцій, розвиток РРО, аналітика ризиків	Зростання офіційних податкових надходжень
Інституційне зміцнення ДПС	Антикорупційні заходи, підвищення прозорості, сервісна орієнтація	Підвищення рівня добровільної сплати податків
Посилення ролі місцевих бюджетів	Розширення повноважень ОМС у адмініструванні податків, контроль майна	Зростання фінансової автономії громад
Екологічне та ресурсне оподаткування	Впровадження нових підходів до екологічних податків і рентних платежів	Диверсифікація доходів бюджету

Розроблено автором за джерелом [1,2,3]

Результати аналізу Національної стратегії доходів до 2030 року свідчать, що менеджмент доходів бюджетів переходить від фіскально-орієнтованої моделі до комплексної ризик-орієнтованої та цифрової системи управління, яка поєднує розширення податкової бази, підвищення добровільної сплати податків та інтеграцію до європейського фінансового простору. Це забезпечує не лише зростання бюджетних надходжень, а й підвищення фінансової безпеки держави в умовах воєнних і післявоєнних викликів [4].

Реалізація зазначених заходів сприятиме збільшенню частки доходів зведеного бюджету до рівня близько 27 % ВВП, що є важливим показником фінансової стійкості держави. Водночас очікується зниження залежності від зовнішнього фінансування та підвищення спроможності держави виконувати свої боргові зобов'язання.

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває адаптація податкової системи до стандартів ЄС, що передбачає автоматичний обмін податковою інформацією, контроль трансфертного ціноутворення, впровадження цифрових сервісів та принципу «єдиного вікна». Це дозволить підвищити прозорість податкової системи та ефективність управління бюджетними доходами [5].

Отже, ефективний менеджмент доходів бюджетів усіх рівнів є ключовою умовою забезпечення фінансової безпеки держави. Його результативність визначається збалансованістю податкової політики, якістю адміністрування, рівнем цифровізації та здатністю адаптуватися до сучасних викликів. Удосконалення цих складових сприятиме зміцненню фінансової стабільності, виконанню державою своїх зобов'язань та створенню передумов для сталого економічного розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Національна стратегія доходів до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
2. Міністерство фінансів України. Бюджет України: показники виконання державного та місцевих бюджетів за 2016–2025 рр. URL: <https://www.mof.gov.ua>
3. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь у програмі «Цифрова Європа» (2021–2027). URL: <https://www.kmu.gov.ua>
4. Multilateral Competent Authority Agreement on Automatic Exchange of Financial Account Information (MCAA CRS) ; Multilateral Competent Authority Agreement on the Exchange of Country-by-Country Reports (MCAA CbC). URL: <https://www.oecd.org>.
5. Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі : постанова Кабінету Міністрів України від 25 липня 2024 р. № 854. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>



Секція 3. Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

УДК 658.3:005.73:640.4

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Алдошина Марія Володимирівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, mariya.aldoshyina@hneu.net

Мирошнікова Владислава Олександрівна, здобувач спеціальності Туризм, група 6.02.242.010Н.22.1, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, vladyslava.myroshnikova@hneu.net

У сучасному менеджменті корпоративна культура це більше ніж просто правила поведінки в організації, це соціальний та психологічний механізм, який визначає успішність організації на ринку. За останні роки корпоративна культура стала не просто додатковим елементом, а ключовим фактором успіху в конкурентному світі — не лише через інтерес до людських цінностей, а й через економічні причини. Культура тепер розглядається як цінний ресурс, що впливає на вартість компанії та її здатність виживати в мінливих умовах.

У сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу інтерес до корпоративної культури зростає через необхідність адаптації до нових умов функціонування: переходу в онлайн, можливості працювати віддалено та змін у цінностях різних поколінь.

Вчені розглядають її як колективний досвід та живу систему, що змінюється. Д. Равасі, М. Шульц визначають корпоративну культуру як сукупність загальних інтелектуальних розумінь та схем, які допомагають працівникам інтерпретувати події, визначати відповідні стереотипи поведінки та формувати стійку організаційну ідентичність [1]. Е. Шейн розглядає корпоративну культуру як патерни спільних базових припущень, які група засвоїла в процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції; вони вважаються цінними і передаються новим членам як єдиний правильний спосіб сприйняття та мислення [2].

Вплив корпоративної культури можна дослідити у трьох напрямках: економічний - культура покращує структуру та результативність компанії; соціальний - відповідає на потреби працівників у цінностях і змісті роботи; кадровий - допомагає залучати найкращих фахівців у конкуренції з великими компаніями.

На українському ринку праці, згідно з даними моніторингу вакансій [3], галузь з надання послуг HoReCa становить 10% загального обсягу пропозицій, що розташовує її на рівні з виробничим сектором та робітничими спеціальностями (рис. 1). Проте простежується явна невідповідність між попитом і пропозицією: попри 10% частки вакансій у сфері обслуговування, лише 6% кандидатів активно претендують на ці посади [3]. Цей розрив може свідчити про недостатню конкурентоспроможність умов праці або про наявність кваліфікаційного дисбалансу порівняно з іншими секторами.

Корпоративна культура відображає внутрішній стан та безпосередньо впливає на формування зовнішнього іміджу та HR-бренду підприємства на ринку праці. Взаємозв'язок корпоративної культури та HR-бренду має природне походження. Відкриті вакансії роботодавців на ринку праці мають бути підтверджені реальними відгуками працівників. Здобувачі все частіше перевіряють досвід працівників. Серед основних факторів дефіциту людського капіталу у сфері гостинності можна зазначити наступні: операційна нестабільність, кваліфікаційний розрив, професійна переорієнтація, економічний тиск та конкуренція, репутаційні ризик, міграція та мобілізація. Ці фактори за останні роки змінили ситуацію на

ринку праці де попит зазвичай переважав пропозицію. Зараз процес пошуку та залучення кваліфікованих спеціалістів сфери обслуговування став значно складнішим для роботодавців.

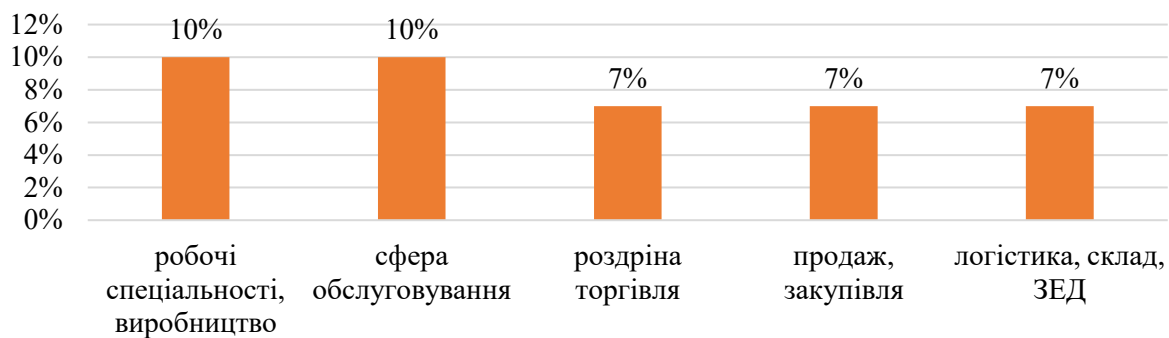


Рис. 1. Найбільш затребувані запити у пошуку фахівців за категоріями, work.ua

Для того щоб корпоративна культура була сильною та позитивно впливала на зовнішній HR-імідж підприємства, між ними має бути сформована ціннісна пропозиція роботодавця. EVP (Employer Value Proposition) – це ціннісна пропозиція компанії-роботодавця для комунікації з колишніми, поточними та потенційними співробітниками [4]. У разі коли зовнішній EVP не відповідає очікуванням потенційних співробітників, це може призвести до труднощів із наймом. Відповідно, якщо внутрішній EVP не викликає інтересу у поточних працівників, компанія може стикатися з високим рівнем поточності кадрів у перші місяці роботи нових співробітників. Отже, можна зазначити два види EVP для підприємств сфери HoReCa [4]. Зовнішня ціннісна пропозиція, орієнтована на залучення нових спеціалістів. Така пропозиція має відображати потреби готельно-ресторанного сектору та бути орієнтованою на очікування кандидатів. Внутрішня ціннісна пропозиція спрямована на утримання поточних співробітників. Вона демонструє переваги роботи в компанії та цінності які транслює персонал. Отже при формування EVP можна зазначити три складові рівні:

- базові очікування (заробітна плата, система преміальних виплат, соціальний пакет);
- можливості розвитку (кар'єрне та професійне зростання, навчання, мобільність, участь у проєктах, реалізація ініціатив);
- цінності компанії (емоційна складова ідентифікації співробітників, причетність до успіху компанії та реалізації місії).

Ціннісна пропозиція роботодавця має бути схожа на унікальну торгівельну пропозицію в маркетингу, відповідати очікуванням співробітників та загальній культурі компанії. Перехід від культури до EVP відбувається за допомогою управління, заснованого на цінностях, де кожне слово керівництва має підкріплюватися діями та ресурсами. Для того щоб корпоративна культура підприємств HoReCa стала частиною EVP, доцільно впроваджувати наступні інструменти. Внутрішній маркетинг і взаємодія, коли співробітників розглядають як «перших клієнтів» компанії. В індустрії гостинності задоволення персоналу культурою компанії є запорукою успішного зовнішнього маркетингу. Формування психологічної підтримки, має включати програми наставництва та допомогу психолога, що особливо важливо в стресових ситуаціях у сфері обслуговування. Методи мотивації повинні відображати культурні пріоритети, наприклад, винагороди за хороші відгуки гостей підкреслюють важливість орієнтації на клієнта. Наступним інструментом є включення соціальної відповідальності до культурного коду. Для великих готельних мереж це означає, що вони пропонують не лише зарплату, а й «роботу зі змістом», де культурні цінності сталого розвитку є частиною бренду роботодавця. Важливим також є створення зручних цифрових платформ для спілкування та навчання персоналу, які забезпечують швидкий зворотний зв'язок. Це дуже важливо для залучення молоді покоління Z, для якої технологічність є частиною очікуваного комфорту на робочому місці.

Отже, HR-бренд та корпоративна культура постійно взаємодіють, синергія зазначених вище інструментів створює цінний актив, який надає конкурентну перевагу підприємству на ринку та створює позитивний імідж роботодавця.

Перелік використаних джерел:

1. Ravasi D., Schultz M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49. № 3. P. 433-458. URL: https://www.researchgate.net/publication/259784581_Responding_to_Organizational_Identity_Threats_Exploring_the_Role_of_Organizational_Culture.
2. Edgar H. Schein Organizational culture and leadership. Published: Jossey-Bass, 2010. 415 p. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf.
3. Кузенкова Є. Найвища зарплата року, компанії-рекордсмени та робота, на яку претендують сотні кандидатів, 2025. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/4051/>.
4. Navid Mohammadi, Behzad Mohammadian Employee value proposition mining: a novel approach to employer brand development based on social media data using aspect-based sentiment analysis. *Results in Engineering*. 2025. Vol. 28. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.107973>.



УДК 640.43:641.5

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЕТНІЧНИХ КУХОНЬ

Бойко Аміна Сергіївна, здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр», спеціальності J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ, s.neilenko@nubip.edu.ua

Нейленко Сергій Михайлович, кандидат технічних наук, доцент, Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ, s.neilenko@nubip.edu.ua

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін у споживчих уподобаннях та активного впливу глобалізаційних процесів. За таких умов особливого значення набуває пошук інноваційних підходів до організації діяльності закладів ресторанного господарства, здатних забезпечити формування стійких конкурентних переваг. Одним із перспективних напрямів розвитку є впровадження концепцій, заснованих на використанні етнічних кухонь, які поєднують автентичність, культурну унікальність і сучасні управлінські рішення.

Етнічна кухня сьогодні виступає не лише елементом гастрономічної культури, а й потужним інструментом позиціонування ресторану на ринку. Використання традиційних кулінарних практик різних народів сприяє формуванню унікальної торговельної пропозиції, розширенню цільової аудиторії та підвищенню рівня лояльності гостей. Особливої актуальності це набуває в умовах зростання популярності гастрономічного туризму та посилення інтересу споживачів до автентичних кулінарних вражень [1].

Інноваційні підходи до організації ресторанного бізнесу на основі етнічних кухонь передбачають комплексне поєднання традиційних кулінарних технологій із сучасними методами менеджменту, маркетингу та цифровізації. Зокрема, ефективними інструментами є впровадження концепції open kitchen, використання інтерактивного меню з елементами доповненої реальності, автоматизація процесів обслуговування, а також активне застосування digital-маркетингу для просування закладу в онлайн-середовищі.

Важливим аспектом є адаптація автентичних страв до локальних смакових уподобань без втрати їхньої національної ідентичності [2]. Такий підхід дозволяє поєднати культурну автентичність із ринковими потребами, забезпечуючи високу привабливість ресторанного продукту. Крім того, сучасні заклади активно використовують концепцію гастрономічного

сторітелінгу, створюючи для гостей емоційний досвід через історію походження страв, традиції їх приготування та культурний контекст.

Перспективним напрямом розвитку є інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність ресторанів етнічної кухні. Використання локальних фермерських продуктів, мінімізація харчових відходів, впровадження екологічних пакувальних рішень та енергоефективних технологій сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів і відповідають сучасним суспільним запитам [3].

Таким чином, інноваційні підходи до організації ресторанного бізнесу на основі етнічних кухонь є важливим чинником формування конкурентних переваг, підвищення якості обслуговування та забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності. Поєднання автентичності, цифрових технологій, сучасних управлінських практик і принципів сталого розвитку створює передумови для успішного функціонування закладів ресторанного господарства в умовах глобалізації.

Перелік використаних джерел:

1. Френкель І. Гастропадщина – ресурс розвитку економіки регіонів. URL: <https://uccs.org.ua/novyny/hastropadshchyna-resurs-rozvytkuekonomiky-rehioniv/>
2. Дишкантюк, О., Осипова, Л., & Жмудь, А. (2024). Кулінарна етнологія в контексті сталого розвитку індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-90>
3. Бренич, О. Р., Неїленко, С. М., & Антоненко, А. В. (2024). Стратегії розвитку готельно-ресторанного сектору в умовах глобальних криз та нестабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*, (5), С. 130-141. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.5.14>



УДК:338.482

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Вовк Катерина Михайлівна, доктор філософії з туризму, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, mikhytaekaterina@gmail.com

Ступіна Лілія Євгенівна, здобувач вищої освіти 1 рівня 2 курсу, спеціальність «Туризм і рекреація», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, lilyastupina2006@gmail.com

Відповідно до дослідження Allied Market Research (2023), обсяг глобального ринку event-індустрії у 2022 р. становив \$1 135,4 млрд і, за прогнозами, до 2031 р. досягне \$2 194,4 млрд [1]. Динамічне зростання цього ринку свідчить про посилення ролі подієвих заходів як драйвера світової економіки. У цьому контексті туристична галузь є одним із ключових бенефіціарів розвитку event-індустрії, оскільки події формують додатковий попит на подорожі, стимулюють мобільність населення та активізують туристичні потоки. Це зумовлює швидке зростання сегмента подієвого туризму, який у 2024–2025 рр. оцінювався в межах \$1,5–1,7 трлн із прогнозом зростання до \$2,13–2,97 трлн до 2033–2034 рр. [1]. У цих умовах дослідження перспектив розвитку подієвого туризму в Україні набуває особливої актуальності як інструмент післявоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Результати наукових досліджень свідчать, що подієвий туризм є ефективним інструментом розвитку територій. З огляду на багатогранність цього явища, підходи до визначення поняття «подієвий туризм» відрізняються залежно від дослідницьких акцентів. Зокрема, Д. Гетц трактує його як одночасно галузь наукових досліджень і сектор економіки, у межах якого заплановані події виступають основною метою подорожі або важливою складовою туристичного досвіду [2]. Українські дослідники розглядають подієвий туризм як комплексне

явище, що охоплює подію та систему заходів з її організації, визначення місця і часу проведення, а також формування й координацію туристичних потоків до дестинації [3].

До початку повномасштабного вторгнення Україна мала розвинену культуру масових подій. Найбільшими подіями були Київ, Харків, Одеса, Львів та Дніпро. Основні події, що формували івент-туристичний ринок України показано в (табл. 1). Наведені в таблиці події свідчать про високий рівень розвитку подієвого туризму в Україні до 2022 року та його значний вплив на формування туристичних потоків. Більшість заходів відзначалися масштабністю, міжнародною участю та регулярністю, що підвищувало туристичну привабливість міст і країни загалом. Їх концентрація у великих міських центрах підтверджує формування подієвих хабів як ключових драйверів регіонального туризму. Подієві івенти сприяли зміцненню міжнародного іміджу України, зростанню її впізнаваності та інтеграції у глобальний туристичний простір, активізуючи міжнародні потоки й підсилюючи конкурентні позиції країни як дестинації культурного, подієвого та ділового туризму.

Таблиця 1

Ключові подієві заходи України до початку повномасштабного вторгнення

Подія	Локація	Зміст події	Посилання
1	2	3	4
Atlas Weekend	Київ	Один із найбільших музичних фестивалів Центрально-Східної Європи; у 2019 р. (близько 700 000 відвідувачів, понад 300 артистів)	https://atlasweekend.com
Leopolis Jazz Fest	Львів	Міжнародний джазовий фестиваль; у 2019 р. (близько 150 000 відвідувачів, гості з понад 15 країн)	https://leopolisjazz.com
Koktebel Jazz Festival	Крим	До 2014 р. — понад 80 000 учасників щорічно; один із найвідоміших джазових open-air фестивалів	https://koktebel-jazz.com
UITT	Київ	Міжнародна туристична виставка; у 2019 р. — понад 700 учасників із 40 країн	https://www.uitt-kiev.com
Brave! Factory Festival	Київ	Фестиваль електронної музики; щорічно 25 000–35 000 відвідувачів	https://bravefactory.org
UEFA Euro 2012	Київ, Харків, Донецьк, Львів	Україна прийняла 15 матчів; близько 1,2 млн іноземних туристів	https://www.uefa.com/uefaeuro/history/seasons/2012/

Сформовано авторами

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році завдало катастрофічної шкоди туристичній галузі. Так, відповідно до звіту World Tourism Organization (UNWTO, 2023) та оцінок Київської школи економіки (KSE, 2024), прямі та непрямі збитки туристичного сектора склали щонайменше 6,2 млрд. USD за 2022–2023 роки. Порівняльний аналіз показників розвитку туризму свідчить про суттєве скорочення всіх ключових індикаторів. Зокрема, кількість іноземних туристів зменшилася з 4,5 млн до 0,4 млн осіб, внутрішніх з 22,0 млн до 5,2 млн осіб. Доходи від туризму скоротилися з \$1,8 млрд до \$ 0,09 млрд дол., що відображає різке зниження економічної ефективності галузі. Рівень заповнюваності готелів знизився з 48% до 9%, що свідчить про суттєве падіння попиту на туристичні послуги. Кількість MICE-заходів також зазнала значного скорочення з 6200 до 180 одиниць. Відповідно, зайнятість у сфері туризму зменшилася з 370 тис. до 89 тис. осіб.

Незважаючи на активні бойові дії, подієва активність в Україні не припинилася, а трансформувалася. Вже з початку війни. у відносно безпечних регіонах проводилися культурні, громадські та благодійні заходи, спрямовані на підтримку населення та Збройних Сил України. Значного поширення набули події соціально-консолідаційного характеру, зокрема благодійні та волонтерські ініціативи. Так, у 2022 році Києві було проведено благодійний фестиваль Atlas United спрямований на збір коштів для ЗСУ. За кордоном під час Всесвітнього економічного форуму Ukraine House Davos (2022–2023), а також благодійні тури українських виконавців і культурні події на підтримку України в країнах ЄС. Проведення заходів за участі

міжнародних митців, організацій та аудиторії сприяло збереженню присутності України у глобальному культурному просторі та підтримці її туристичної впізнаваності.

Міжнародний досвід демонструє, що подієвий туризм здатен відіграти роль потужного каталізатора у повоєнному відновленні економіки та формуванні нового іміджу країни. Так, Хорватія втратила понад 80% туристичних доходів під час війни (1991–1995). Стратегія відновлення включала активний розвиток подієвого туризму як ключового інструменту репозиціонування країни. Боснія і Герцеговина (період воєнного конфлікту 1992-1995pp) демонструє зростання подієвого туризму. Зокрема, Sarajevo Film Festival, заснований у 1995 р., під час тривання конфлікту, перетворився на найбільший кінофестиваль Центрально-Східної Європи з понад 100 000 глядачів щороку та учасниками з 50+ країн. Ізраїль, незважаючи на регулярні ескалації, у 2019 р. прийняв 4,55 млн. туристів з доходами 7,2 млрд. USD. Ключовим фактором є культурний та релігійний подієвий туризм. Так, фестиваль Єрусалим Light Festival щороку залучає понад 1,2 млн. відвідувачів. Косово (період конфлікту 1998-1999pp.) використовує подієвий туризм для формування міжнародного іміджу. Міжнародний кінофестиваль документального кіно Dokufest, який проводиться у м. Призрен, щороку залучає близько 30 000 з більше, ніж 60 країн світу і став символом відкритості та культурного відродження країни (Kosovo Tourism Agency, 2023).

Україна також володіє значним конкурентним потенціалом для розвитку подієвого туризму у повоєнний період: унікальна культурна спадщина та ідентичність (об'єкти ЮНЕСКО, традиційна культура й архітектура), вигідне географічне положення на перетині європейських маршрутів, потужний людський капітал, розвиток креативної та ІТ-економіки. Важливим чинником є «ефект глобальної уваги» до України, який створює додаткові можливості для просування країни як туристичної дестинації. Ключові напрям розвитку подієвого туризму в Україні після війни представлені в (табл. 2):

Таблиця 2

Ключові напрями розвитку подієвого туризму України

Напрямок розвитку	Зміст	Приклади реалізації
Культурний та меморіальний туризм	Формування туризму пам'яті як інструменту культурного позиціонування країни	Battlefield tourism у Європі (800 тис. туристів/рік), меморіальні комплекси, арт-резиденції у відновлених містах
MICE-інфраструктура	Розвиток конгресно-виставкової інфраструктури	Київ (реконструкція Експоцентру), Львів (новий конгрес-центр), Харків (перспектива); орієнтир 280–320 заходів ICCA за рік
ІТ та інноваційні події	Розвиток технологічних конференцій, хакатонів та інноваційних форумів	iForum (15 000+ учасників), IT Arena; зростання ІТ-експорту +5,1%
Спортивний подієвий туризм	Реінтеграція у міжнародний спортивний календар після війни як інструмент відновлення та інвестицій	Приклад Белграда: понад 30 чемпіонатів (2014–2020), 4,3 млрд EUR
Цифровізація та гібридні події	Розвиток онлайн та гібридних форматів подій	Стрімінгові концерти, онлайн-конференції; ріст ринку +23,2% CAGR (MarketsandMarkets, 2023)

Сформовано авторами

Таким чином, розвиток подієвого туризму в Україні охоплює кілька ключових напрямів (табл. 2.), що мають значний потенціал для післявоєнного відновлення та економічного зростання. Найбільш перспективними, з нашої точки зору, є культурно-меморіальний та MICE-туризм, які формують новий імідж країни та сприяють міжнародній співпраці. Важливу роль також відіграють ІТ- і спортивні події, цифрові та гібридні формати підвищують конкурентоспроможність України на світовому туристичному ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Market Data Forecast <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/event-tourism-market>

Секція 3. Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

2. Getz D. Event Tourism: Definition, Evolution, and Research. *Tourism Management*, 2008, Vol. 29, No. 3, pp. 403–428
3. Вовк, К. М. (2021). Теоретична сутність поняття «подієвий туризм» та прикладні аспекти його використання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (3(19), 184–193.
4. UNESCO. Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO (2025). <https://www.unesco.org/en/ukraine-war/damaged-cultural-sites>
5. Dolasinski M. J., Roberts C., Young L. Sustainability, the Balanced Scorecard, and Event Tourism: The SBSC-ET Model // *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 5. Article 2174. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17052174>.



УДК 332.14:338.48:658.11(469)

РОЛЬ ФОНДІВ ЄС У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ ТА ПІДТРИМЦІ ПІДПРИЄМНИЦТВА МУНІЦИПАЛІТЕТУ БЕЖА (ПОРТУГАЛІЯ)

Воловик Ксенія Олександрівна, здобувач освіти ОП «Туризм», група 6.02.242.010.24.1, національний економічний університет імені Семена Кузнеця, студент Еразмус+ мобільності в Instituto Politécnico de Beja, kvolovik183@gmail.com

Туровська Поліна Андріївна, здобувач освіти ОП «Туризм», група 6.02.242.010.24.1, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, студент Еразмус+ мобільності в Instituto Politécnico de Beja, turovskaya.polya@gmail.com

Сучасна трансформація регіональних економік у країнах Європейського Союзу базується на впровадженні інноваційних інструментів підтримки малого та середнього бізнесу, що дає змогу перетворити локальну культурну спадщину на стійкий економічний актив. Муніципалітет Бежа, як адміністративний центр субрегіону Нижнє Алентежу, демонструє високу ефективність використання загальноєвропейських фондів [1, 2] для подолання структурних диспропорцій та стимулювання підприємницької активності в туристичній сфері. В умовах глобальної конкуренції за туристичні потоки особливого значення набуває здатність місцевого самоврядування інтегрувати державні стратегії розвитку з міжнародними фінансовими ресурсами. Вивчення португальського досвіду управління територіями є критично важливим для формування нових підходів до відбудови українських громад, які потребують адаптації європейських стандартів підтримки МСП. Інституційна спроможність муніципалітету Бежа забезпечує не лише збереження ідентичності регіону, а й створення нових точок зростання через механізми сталого розвитку. Синергія муніципальних ініціатив та фінансових інструментів ЄС формує надійний фундамент для довгострокової резильєнтності локальної економіки.

Ефективність функціонування туристичного сектору в Бежі безпосередньо корелює з реалізацією регіональної оперативної програми Alentejo 2030 [1], яка є головним фінансовим інструментом модернізації інфраструктури гостинності. У межах цієї програми Європейський фонд регіонального розвитку забезпечує покриття значної частки капітальних витрат на реставрацію об'єктів культурної спадщини, що створює необхідні передумови для залучення приватних інвестицій. Зокрема, комплексна ревіталізація історичного центру міста та Замку Бежі, бюджет якої склав понад 1,5 млн євро, дозволила трансформувати ці локації на мультифункціональні культурні хаби [1]. Муніципальна влада активно впроваджує цифрові стратегії розвитку, керуючись документом «Estratégia de Desenvolvimento Territorial do Alentejo Central», а також використовує грантову підтримку ЄС для реалізації проєктів цифровізації малого бізнесу. Програми фінансової допомоги фокусуються на впровадженні хмарних сервісів управління готельним бізнесом та інструментів предиктивної аналітики туристичного попиту в межах національної ініціативи «Digitalize Your Business». Важливим елементом підтримки є адаптація принципів Small Business Act for Europe [2], що дозволяє спрощувати регуляторні процедури та забезпечувати рівний доступ до ринку. Специфіка Бежі полягає в розвитку

агротуристичного кластеру, де фонди ЄС фінансують мережі етногастрономічного туризму, поєднуючи виробництво вина та олії з сервісною економікою. Державна інституція Turismo de Portugal відіграє роль методологічного центру, координуючи муніципальні ініціативи зі стратегією «Estratégia Turismo 2027» [3]. Впровадження інструментів Європейського зеленого курсу дозволяє підприємствам отримувати субсидії до 80% на заміну енергетичних систем. Згідно з аналітичними даними, очікуване зростання доданої вартості португальських МСП у 2025 році складе 3,7%, що підтверджує ефективність обраної моделі [4]. Соціальний фонд ЄС підтримує розвиток людського капіталу через програми перепідготовки кадрів у Політехнічному інституті Бежі (IPBeja). Муніципальна стратегія передбачає систему фіскальних преференцій для бізнесу, що впроваджує інклюзивні стандарти, що є умовою отримання європейських грантів. Ефективна взаємодія між муніципалітетом та асоціаціями, такими як ACIBEJA (Associação do Comércio, Indústria e Serviços do Distrito de Beja) [5], дозволяє оперативно коригувати програми відповідно до змін кон'юнктури. Залучення коштів через механізми державно-приватного партнерства забезпечує сталість проєктів після завершення етапу прямого фінансування. Португальська модель у Бежі ґрунтується на концепції смарт-спеціалізації, де туризм виступає інтегратором для торгівлі та креативні індустрії. Використання мікрокредитування за низькими відсотковими ставками за підтримки програми європейських гарантій InvestEU (раніше COSME) [6] дозволяє сімейним підприємствам масштабувати бізнес без надмірного боргу. Моніторинг у межах «Observatório Regional do Turismo» свідчить про зростання рівня задоволеності туристів до 4,2 балів за 5-бальною шкалою та збільшення середньої тривалості перебування на 12% протягом останнього звітної періоду завдяки підвищенню якості сервісу [7]. Інституційний каркас підтримки в Бежі створює умови для формування продуктів, що ґрунтуються на автентичності. Успіх муніципалітету в освоєнні фондів пояснюється прозорістю процедур та фокусом на представників МСП.

Результати аналізу португальського досвіду підтверджують, що стратегічне партнерство між муніципалітетом та структурами ЄС є вирішальним чинником модернізації туристичної галузі. Комплексний підхід до підтримки підприємництва, що поєднує пряме фінансування, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу, забезпечує високу конкурентоспроможність регіону на міжнародному рівні. Досвід Бежі демонструє потенціал децентралізованого управління ресурсами для досягнення цілей сталого розвитку в малонаселених внутрішніх територіях. Для української практики цей кейс слугує моделлю побудови ефективної інфраструктури підтримки бізнесу, здатної адаптуватися до глобальних економічних викликів. Впровадження аналогічних механізмів в Україні сприятиме швидшій інтеграції вітчизняного туристичного сектору в єдиний європейський ринок. Таким чином, інституційна підтримка на муніципальному рівні залишається гарантом стабільного розвитку територіальних громад у контексті європейської інтеграції.

Перелік використаних джерел:

1. Kohesio. Conservation, backup and interpretation of the Castle of Beja. European Commission <https://kohesio.eu/en/projects/Q7453075>
2. European Commission. (2008). Small Business Act for Europe. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:en:PDF>
3. Turismo de Portugal. Homepage. <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>
4. European Commission. (2025). SME Performance Review 2024/2025: Portugal country fact sheet. European Union <https://webgate.ec.europa.eu/circabc-ewpp/d/d/workspace/SpacesStore/e5ec33da-694a-459a-94a5-122cee7ac76e/download>
5. Associação do Comércio, Indústria e Serviços do Distrito de Beja. ACIBEJA: Homepage. <https://www.acdb.pt/>
6. European Commission. InvestEU program. European Union. https://investeu.europa.eu/investeu-programme_en
7. Turismo de Portugal. Indicadores de desempenho do turismo [Tourism performance indicators]. TravelBI <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pesquisa?theme=1155&type=Indicadores>

Секція 3. Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ СМАЖЕННЯ ТА ВПЛИВУ ТЕРМІЧНОЇ ОБРОБКИ НА ЯКІСТЬ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Іжевська Оріся Петрівна, к.т.н., доцент, доцент кафедри, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, orisyaiz@ukr.net

Паска Марія Зіновіївна, д. вет. н., проф., завідувач кафедри, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, maria_pas@ukr.net

Термічна обробка харчових продуктів є одним із ключових етапів формування їх споживчих властивостей. Серед різних способів кулінарної обробки смаження посідає особливе місце, оскільки забезпечує формування характерного смаку, аромату та текстури. Водночас цей процес пов'язаний із низкою технологічних і безпекових проблем, зокрема підвищеним вмістом жиру та утворенням потенційно шкідливих сполук.

У науковій літературі смаження розглядається як складний фізико-хімічний процес, що включає одночасний тепло-, масо- та імпульсоперенос. За даними досліджень Michael Ngadi, сучасні підходи до аналізу смаження базуються на вивченні мікроструктурних змін харчової матриці, які безпосередньо впливають на рівень поглинання олії та якість готового продукту [1]. Автор підкреслює, що моделювання процесів термічної обробки дає змогу глибше зрозуміти механізми формування структури смажених продуктів та оптимізувати технологічні режими. У роботі Qianli Ma розглянуто формування ароматичних сполук у м'ясних продуктах залежно від методу термічної обробки. Автор доводить, що різні способи нагрівання суттєво впливають на профіль летких ароматичних речовин, а також на інтенсивність реакцій ліпідного окиснення та Майяра [2]. Це підтверджує важливість контролю температурного режиму для формування якісних органолептичних характеристик.

Значну увагу проблемі тепломасообміну приділено в дослідженнях Ying Xu, де показано, що швидкість нагрівання та дифузія вологи є ключовими факторами, що визначають якість смаженого м'яса. Автор зазначає, що короткочасна високотемпературна обробка сприяє збереженню ароматичних сполук і покращенню смакових характеристик [3].

У класичних працях з технології харчування (зокрема О.М. Олійник та М.З. Паска) підкреслюється, що якість смажених продуктів значною мірою залежить від типу жирового середовища, температури процесу та тривалості обробки. Автори акцентують увагу на необхідності дотримання технологічних режимів для запобігання утворенню токсичних речовин та деградації харчової цінності [4, 5].

Аналіз літератури дозволяє виділити основні сучасні технологічні підходи: фритюрне смаження - інтенсивний процес у жировому середовищі, який забезпечує високі органолептичні властивості, але супроводжується значним поглинанням олії; вакуумне смаження - дозволяє знизити температуру кипіння води та мінімізувати термічне руйнування поживних речовин; смаження гарячим повітрям - технологія з мінімальним використанням олії, що забезпечує більш здоровий профіль продукту; мікрохвильова обробка - характеризується об'ємним нагріванням і скороченням часом приготування; технологія stir-frying у вок - швидка термічна обробка при високих температурах із постійним перемішуванням, що сприяє формуванню інтенсивного смаку.

Отримані узагальнення на основі аналізу сучасних літературних джерел свідчать, що процес смаження слід розглядати як складну нестаціонарну систему тепло- та масопереносу, в якій взаємодіють фізико-хімічні, структурні та дифузійні явища. Формування якісних характеристик готового продукту визначається не лише режимними параметрами (температура, тривалість обробки, тип теплоносія), а й внутрішньою мікроструктурою харчової сировини, яка зазнає істотних трансформацій у процесі нагрівання. Ключовим механізмом, що визначає зміну якості смажених продуктів, є дегідратація поверхневих та внутрішніх шарів із подальшим формуванням пористої структури. Саме розвиток капілярно-пористої системи створює умови

для вторинного поглинання олії під час охолодження продукту. Таким чином, процес абсорбції жиру є не лише функцією зовнішніх умов смаження, але й наслідком структурної перебудови харчової матриці. Порівняльний аналіз різних технологій термічної обробки показує, що фритюрне смаження характеризується найвищою інтенсивністю масообміну та, відповідно, найбільшим рівнем абсорбції жиру. Це пов'язано з безпосереднім контактом продукту з олією та формуванням добре розвиненої пористої структури. Натомість вакуумне смаження, за рахунок зниження температури кипіння води, дозволяє зменшити термічне навантаження та обмежити деградаційні процеси білково-ліпідного комплексу, що позитивно впливає на збереження харчової цінності. Технології смаження гарячим повітрям демонструють інший механізм теплопередачі, де домінує конвективний теплообмін без занурення продукту в жирове середовище. Це призводить до суттєвого зниження вмісту жиру у готовому продукті, однак може супроводжуватися змінами текстурних характеристик, зокрема зменшенням вираженості хрусткої скоринки. Водночас оптимізація режимів нагрівання дозволяє частково компенсувати ці ефекти шляхом регулювання швидкості дегідратації поверхневого шару.

Мікрохвильова обробка характеризується об'ємним характером нагрівання, що зумовлює більш рівномірний розподіл температурного поля в продукті. Це сприяє скороченню часу технологічного процесу та зменшенню інтенсивності окиснювальних реакцій. Однак неоднорідність електромагнітного поля може призводити до локальних перегрівів, що потребує додаткової оптимізації параметрів процесу. Особливий інтерес становить технологія stir-frying у вок-системах, де поєднуються високі температури та інтенсивне механічне перемішування. У таких умовах спостерігається різке прискорення реакцій Майяра, що забезпечує формування вираженого ароматичного профілю. Водночас коротка тривалість теплової дії обмежує глибину термічних перетворень у внутрішніх шарах продукту, що формує градієнт структурних і смакових характеристик між поверхнею та його ядром.

Слід зазначити, що якість кінцевого продукту також визначається властивостями жирового середовища. Ступінь окиснення олії, її термостабільність та повторне використання є критичними факторами, що впливають як на безпечність продукції, так і на інтенсивність утворення небажаних сполук. При цьому накопичення продуктів термоокиснення може змінювати кінетику масопереносу та підвищувати рівень поглинання жиру.

Таким чином, сучасні наукові дані підтверджують, що оптимізація процесів смаження повинна базуватися на комплексному підході, який враховує взаємозв'язок між тепломасообмінними процесами, мікроструктурними змінами та хімічними реакціями. Перспективним напрямом подальших досліджень є поглиблене вивчення структурної динаміки харчових систем під час термічної обробки та розробка енергоефективних технологій з контрольованим формуванням якості готової продукції.

Перелік використаних джерел[^]

1. Michael Ngadi. Recent advances in microstructure characterization of fried foods: Different frying techniques and process modeling. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.03.033>
2. Qianli Ma. Exploring the formation and retention of aroma compounds in ready-to-eat roasted pork from four thermal methods: A lipidomics and heat transfer analysis // Qianli Ma /Food Chemistry. Volume 431, 15 January 2024, 137100 <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2023.137100>
3. Ying Xu. Heat transfer enhancement mediated by moisture diffusion improves the volatile profiles of meat stir-fried with high-temperature short-time// Ying Xu. / Meat Science. Volume 223, May 2024, 109770 <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2025.109770>
4. Олійник О.М. Основи фізіології, санітарії та гігієни харчування – Львів.: «Оріяна-Нова», 1998. – 124 с.
5. Паска М.З. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. - Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. - 212 с.



ТУРИЗМ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ

Касумов Артур Імранович, аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kasumov.artur@hneu.net

У сучасних умовах повоєнного відновлення України туризм перестає бути лише сферою послуг і перетворюється на стратегічний драйвер цифрової трансформації соціально-економічних систем [4]. Цифрові технології відкривають нові можливості для управління туристичними дестинаціями, підвищення їх стійкості та ефективної інтеграції у глобальні ринки. Метою тез є проведення порівняльного аналізу розвитку туризму в Україні та країнах ЄС у 2010-2025 рр. та окреслення перспектив цифрової трансформації галузі в Україні.

Порівняльна динаміка ключових показників розвитку туристичної інфраструктури України та ЄС за період 2010-2023 рр. наведена в табл. 1. Дані свідчать про значне відставання України, спричинене воєнними втратами, водночас підкреслюючи високий потенціал відновлення за умови цифровізації.

Таблиця 1

Порівняльна динаміка ключових показників розвитку туристичної інфраструктури України та ЄС (2010–2023 рр.)

Показник	Рік	Україна	Країни ЄС
Кількість колективних засобів розміщення / готельних номерів	2010	близько 3500	9,8 млн
Кількість колективних засобів розміщення / готельних номерів	2019	понад 4800	11,5 млн
Кількість колективних засобів розміщення / готельних номерів	2023	3200	понад 12 млн
Кількість ночівель у колективних засобах розміщення	2010–2013	23 млн (2013)	1,5 млрд (2010)
Кількість ночівель у колективних засобах розміщення	2023	14 млн	2,3 млрд

Сформовано автором на основі [1, 3]

Як видно з табл. 1, в Україні відбулося суттєве скорочення інфраструктури та потоків, тоді як ЄС демонструє стабільне зростання. Це створює передумови для прискореного відновлення саме через цифрові технології.

Європейський Союз уже кілька років активно впроваджує сучасні цифрові інструменти управління туризмом: системи big data для моніторингу туристичних потоків, електронні реєстри, мобільні додатки для бронювання, CRM/ERP-рішення та штучний інтелект для прогнозування попиту [2]. Програма Digital Europe Programme з бюджетом понад 8,1 млрд євро спеціально підтримує цифровізацію туризму, зокрема через створення Data Space for Tourism, що дозволяє інтегрувати дані про культурну спадщину, транспорт і послуги в єдину екосистему [4]. У 2025 р. понад 85 % європейських туристичних компаній використовували зазначені цифрові інструменти, що забезпечило додаткове зростання ночівель на 2,2 % порівняно з 2024 р. [3].

В Україні рівень цифровізації галузі залишається значно нижчим – лише 42 % компаній застосовують сучасні CRM/ERP-системи [5]. Основними бар'єрами є воєнні ризики, недостатнє фінансування та фрагментарність інфраструктури. Водночас створення Єдиного туристичного реєстру та інтеграція з програмою «Цифрова Європа» відкривають реальні перспективи. У січні 2026 р. ЄС виділив Україні 10 млн євро саме на розвиток цифрових послуг, включаючи туристичну сферу [4]. Це дозволить запровадити VR-тури для просування дестинацій, блокчейн

для безпечного бронювання та AI-рекомендації, орієнтовані на європейські стандарти сталого розвитку.

Порівняльний аналіз показує, що цифрова трансформація має мультиплікативний ефект: в ЄС кожне збільшення на 1 млн ночівель генерує близько 0,3 % приросту ВВП регіону, тоді як в Україні цей показник сягає 0,5 % завдяки вищій залежності економіки від туристичних доходів [3]. Таким чином, впровадження цифрових рішень не тільки компенсує втрати інфраструктури, але й формує нові соціальні практики – мобільність, культурну інтеграцію та розвиток людського капіталу. Особливо перспективним є створення європейських Digital Innovation Hubs для українських туристичних кластерів, що забезпечить трансфер технологій і доступ до фінансування [4].

Порівняльний аналіз доводить, що туризм може стати одним із ключових секторів повоєнного відновлення. Особливого значення набуває кластерний підхід, який у контексті цифрової економіки передбачає створення територіально-виробничих об'єднань на основі спільної цифрової екосистеми [5]. Цифровий туристичний кластер – це мережа взаємопов'язаних підприємств (готелі, ресторани, туроператори, транспортні компанії), органів місцевого самоврядування, освітніх і наукових установ, об'єднаних єдиною цифровою платформою. Така платформа забезпечує обмін даними в реальному часі, спільне використання big data, AI-аналітики, єдиного CRM-інтерфейсу та маркетингових інструментів.

Успішний досвід ЄС (Іспанія, Італія, Португалія) показує, що кластерний підхід підвищує конкурентоспроможність дестинацій на 25–30 % завдяки зниженню транзакційних витрат і створенню спільних цифрових продуктів [4]. Для України кластерний підхід пропонує чотири ключові напрями реалізації:

- формування регіональних туристичних кластерів (Карпати, Південь, Схід) на базі Єдиного туристичного реєстру;

- запровадження спільної цифрової платформи з інтеграцією в європейський Data Space for Tourism;

- залучення коштів Digital Europe Programme та національних грантів для створення Digital Innovation Hubs;

- підготовку кадрів через співпрацю університетів і бізнесу (розробка спільних освітніх програм з цифрового менеджменту дестинацій).

Такий підхід забезпечить не лише відновлення інфраструктури, а й стійкість до кризових явищ, екологічну безпеку та соціальну інклюзивність. Сучасні технології (VR-тури, штучний інтелект для персональних рекомендацій, блокчейн для безпечного бронювання) у межах кластера дозволять створити «розумні» туристичні дестинації, які відповідатимуть європейським стандартам якості, безпеки та сталого розвитку [3].

Туризм у цифровій економіці стає важливим чинником трансформації соціально-економічних систем України. Порівняльна статистика з країнами ЄС демонструє суттєве відставання України у рівні цифровізації галузі, але водночас підтверджує високий потенціал туризму як драйвера економічного відновлення та прискореної європейської інтеграції [1, 3]. Реалізація запропонованого кластерного підходу та широке впровадження цифрових технологій дозволять Україні не лише відновити галузь, а й отримати конкурентні переваги на європейському туристичному ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. (2024). Туристична діяльність в Україні: статистичний бюлетень. Київ: Держстат. Доступно за: <https://stat.gov.ua>
2. Eurostat. (2024). E-business integration. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Доступно за: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration
3. Eurostat. (2025). Tourism statistics. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Доступно за: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics

4. European Commission. (2025). Digital Europe Programme: Annual Report 2024–2025. Brussels: EU Publications. Доступно за: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
5. IT Ukraine Association. (2025). Annual Report on the IT Industry in Ukraine. Kyiv: ITUA. Доступно за: <https://itukraine.org.ua>



УДК 640.41:379.8(100)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АНІМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ В СВІТІ

Клок Олексій Петрович, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, oleksii.klok@hneu.net

Трегубенко Анна Ігорівна, здобувач спеціальності Туризм, група 6.02.242.010Н.22.1, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, anna.tryhubenko@hneu.net

Швидкі темпи життя, погіршення екологічного стану та зростання психоемоційного навантаження зумовлюють потребу сучасної людини у якісному відновленні фізичних сил, отриманні нових вражень та активному відпочинку. Задоволення таких потреб стає можливим завдяки впровадженню анімаційної діяльності, спрямованої на організацію змістовного дозвілля, підвищення привабливості готелю та забезпечення активної взаємодії споживача із сервісним середовищем. Для підприємств готельного бізнесу анімаційні послуги є важливим елементом, який допомагає відрізнитися від конкурентів, підвищувати зацікавленість гостей та формувати їхню лояльність. Ефективна анімаційна програма – це не автономний вид розваг, а інтегрована частина системи обслуговування, яка формує розширений готельний продукт. На сьогодні сфера готельної анімації перебуває у стані активного пошуку нових форм та методів роботи, які б відповідали світовим стандартам та очікуванням вибагливих туристів.

Цифровізація готельної анімації є системною тенденцією сучасності, яка охоплює планування, комунікацію, продаж додаткових активностей і збір зворотного зв'язку. Застосування цифрових рішень у travel-секторі поширюється на клієнтський сервіс, оптимізацію операцій, прогнозування та етапи вибору послуг. Для готелів це означає перехід від паперових афіш і усних оголошень до цифрових каналів інформування про програму дозвілля, змін у розкладі та умовах участі. Практичне значення має інтеграція анімаційного розкладу з мобільними каналами комунікації гостя, оскільки це скорочує втрати інформації та підвищує керованість потоком учасників. Цифровізація також створює передумови для оперативного коригування активностей залежно від завантаженості, погоди, вікової структури гостей і фактичної участі. У такій моделі анімаційна служба працює не лише як виконавець подій, а й як користувач цифрових даних у межах єдиної сервісної архітектури готелю. Іншим аспектом цифровізації є використання штучного інтелекту та аналітики для підтримки ухвалення рішень у сфері гостьового досвіду. Галузеві дослідження фіксують високий рівень очікувань щодо комерційної та операційної віддачі від персоналізації й AI-рішень у готельному секторі. Зокрема, в оприлюдненому дослідженні для готельного сегмента зазначено очікуване збільшення інвестицій у технології в середньому AI-рішень на понад 15% протягом 2026-2027 років, а також орієнтацію частини цих інвестицій на підвищення операційної ефективності в періоди високої завантаженості [1]. Для анімаційної служби це означає можливість прогнозувати попит на окремі активності, автоматизувати повторювані повідомлення, швидше формувати пропозиції для різних груп гостей і коригувати навантаження персоналу. Важливим є також те, що AI у готельній практиці розглядається як інструмент для виявлення можливостей допродажу та побудови точніших пропозицій на різних етапах контакту з гостем.

На сьогодні розвиток анімаційних послуг у готельному бізнесі неможливо уявити без персоналізації. Вона змінює принцип формування анімаційних програм у бік адресних сценаріїв участі. У сучасних дослідженнях ринку туристичних послуг підкреслюється, що споживачі дедалі менше приймають уніфіковану пропозицію і очікують узгодження сервісу зі своїми потребами та стилем подорожі. У готельній анімації це означає перехід від одного стандартного набору заходів для всіх гостей до модульної структури активностей за віком, мотивацією, тривалістю перебування та типом відпочинку. Персоналізація не обмежується індивідуальним підбором подій, а включає часові параметри, інтенсивність участі, формат комунікації та рівень супроводу. Галузеві опитування також показують, що готельєри пов'язують персоналізацію з приростом доходу, що робить її не лише сервісною, а й економічною категорією [1]. Для анімаційної служби це створює потребу у формалізованих профілях гостей, правилах сегментації та узгодженні з CRM-процесами готелю. Водночас персоналізація вимагає управлінських обмежень і методичної дисципліни, інакше вона перетворюється на ситуативне реагування без стабільної якості. Зростання обсягу даних про гостей не означає автоматичного підвищення цінності анімаційної послуги, якщо немає правил відбору релевантних ознак для програмного рішення. У практиці готелю доцільно розмежовувати базову персоналізацію, що спирається на стандартні сегменти, та поглиблену персоналізацію, що ґрунтується на історії поведінки й повторних візитах. Такий підхід знижує операційні витрати та дає змогу уникати надмірної складності в роботі аніматорів. Окремого значення набувають питання конфіденційності, прозорості використання даних і недопущення дискримінаційних сценаріїв під час добору пропозицій. Тому персоналізацію анімації слід впроваджувати як регламентований процес у межах загальної політики сервісу та роботи з даними.

Важливим напрямом розвитку анімаційних послуг у готельному бізнесі є тематизація анімаційних програм, тобто побудова дозвілля навколо змістового ядра, створення сценарію та ціннісної логіки перебування. Зростання попиту на досвідні та змістовно насичені подорожі підсилює значення таких програм, які не обмежуються набором розважальних дій, а формують цілісне враження. Дослідження споживчих уподобань у travel-сфері показують високу вагу локальних активностей і культурної автентичності під час вибору дестинації, а також підвищену готовність молодших груп витратити кошти саме на досвід [2]. Для готелів це створює підстави переорієнтовувати анімацію з універсального «розкладу подій» на тематичні лінії, пов'язані з місцем, культурою, природою, wellness, сімейним відпочинком або нічними активностями. Тематизація підвищує впізнаваність анімаційної пропозиції та полегшує її комунікацію в цифрових каналах, оскільки гість отримує зрозумілу концепцію, а не фрагментарний перелік заходів. Водночас тематизація є ефективною лише за умови узгодження з ресурсами готелю, профілем гостей та локальним контекстом. У прикладному вимірі тематизація дедалі частіше поєднується з персоналізацією та цифровізацією, що змінює механізм створення анімаційного продукту. Один тематичний каркас може мати кілька маршрутів участі для різних сегментів гостей, які відрізняються за тривалістю, складністю, фізичним навантаженням і форматами взаємодії.

Інклюзивність – це тенденції не тільки в сучасному готельному бізнесі, а вимога до всієї системи послуг. Міжнародний стандарт ISO 21902 визначає підхід до «accessible tourism for all» як такий, що має забезпечувати рівний доступ і можливість користування туристичними послугами для найширшого кола людей різного віку та з різними можливостями [3]. У межах цього підходу увага зосереджується на політиці, інфраструктурі, продуктах і послугах у всьому туристичному ланцюгу. Для готельної анімації це означає необхідність переоцінки формату програм, інструкцій, просторової організації, темпу активностей і способів комунікації з учасниками. Інклюзивність у даному контексті має розглядатися як проєктний принцип, який закладається на етапі розроблення програми, а не як додаткове коригування після запуску. Такий підхід підвищує не лише соціальну відповідність послуги, а й її фактичну доступність для ширшої клієнтської бази. Окремий вимір інклюзивності формує цифрова доступність сервісів, через які гість отримує інформацію про анімацію, реєструється на заходи та взаємодіє з готелем. Рекомендації W3C WCAG 2.2 визначають сучасний стандарт цифрової доступності та прямо

вказують на застосовність до різних типів пристроїв, включно з кіосками та мобільними пристроями, що є релевантним для готельної інфраструктури. У документах W3C також підкреслено, що дотримання цих вимог зазвичай покращує загальну зручність використання сервісу, тобто має не лише соціальний, а й операційний ефект [4]. Для анімаційної діяльності це означає потребу адаптувати цифрові афіші, форми запису, push-повідомлення, навігацію в застосунках і довідкові екрани до вимог сприйнятності, керованості, зрозумілості та надійності. Додатковим регуляторним контекстом для європейського ринку є Європейський акт про доступність, який спрямований на уніфікацію правил доступності послуг і зменшення бар'єрів на внутрішньому ринку. Тому цифрова інклюзивність анімації слід розглядати як складову комплаєнсу та як критерій якості гостьового досвіду одночасно [5].

Отже, сучасні тенденції розвитку готельної анімації в світі ґрунтуються на: цифровізації, персоналізації, тематизації та інклюзивності, що безумовно змінює підходи до вже існуючих програм та стратегії їх реалізації.

Перелік використаних джерел:

5. Hospitality Market Reports URL: https://www.reportlinker.com/market-report/Hospitality/501857/Hospitality?term=hospitality%20industry&matchtype=p&loc_interest=&loc_physical=1012859&utm_group=standard&utm_term=hospitality%20industry&utm_campaign=ppc&utm_source=google_ads&utm_medium=paid_ads&utm_content=transactionnel-1&gad_source=1&gad_campaignid=15072746546&gbraid=0AAAAAD19yGdHG2D3Vhh-R5dTrh5oZOpuU_&gclid=EAIaIQobChMI997rtfz3kwMVuhCiAx1GQmfEAAAYASAAEgJ5o_D_BwE/.
6. Travel Forward: Data, Insights & Trends for 2026. URL: <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2026/Travel-Forward-Data-Insights-and-Trends-for-2026#:~:text=Regional%20Share%20of%20Global%20Travel,reshaping%20the%20global%20travel%20marketplace.>
7. ДСТУ ISO 21902:2024 Туризм та пов'язані з ним послуги. Доступний туризм для всіх. Вимоги та рекомендації (ISO 21902:2021). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=109474.
8. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2. URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG22/>
9. Sysoieva S., Holenishcheva Ye., Bortnyak A. Animation services as an integral component of modern hotel business. (2024). *Municipal Economy of Cities. Series: «Economy Science»*, 7(188), 42-49. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-7-188-42-49>.



УДК 378:338.48:005.59

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ І ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ПРИ ФОРМУВАННІ КАДРІВ ГАЛУЗІ

Козубова Наталія Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kozubova_natali@ukr.net

Тунчер Ерен Ботан, здобувач 4 курсу ОП «Туризм та рекреація», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, erentuncer35@outlook.com

Сучасний стан світової туристичної галузі зазнає фундаментальних трансформацій, що зумовлені як глобальними викликами, так і стрімким технологічним прогресом. В умовах формування економіки знань, де інтелектуальний капітал стає основним ресурсом конкурентоспроможності, питання взаємодії між закладами вищої освіти та реальним сектором

туристичного бізнесу набуває стратегічного значення. Сьогодні особливої актуальності набувають інтегровані механізми колаборації, що базуються на принципах синергії, цифровізації та сталого розвитку.

Теоретичне осмислення процесів взаємодії університетів та бізнесу в галузі туризму базується на фундаментальних концепціях, розроблених провідними вченими в галузі інноваційного менеджменту та соціології освіти. Однією з найбільш впливових є модель «Потрійної спіралі», запропонована Генрі Етцковіцом та Лойетом Лейдесдорфом. Ця модель постулює, що інноваційний розвиток будь-якої галузі, включаючи туризм, забезпечується динамічною взаємодією трьох інститутів: університету, промисловості та уряду. Кожен із цих елементів спіралі виконує свою роль, але в точках їхнього перетину виникають нові знання та технології, що забезпечують сталий розвиток.

Вчені наголошують, що роль університету в цій системі еволюціонує від простого постачальника робочої сили до активного суб'єкта ринку, який виконує свою «третю місію». Ця місія полягає у безпосередньому залученні академічних установ до соціально-економічного розвитку громад та дестинацій. У науковій роботі [2] представлена концепція «трансформаційного університету», що виступає багатосторонньою платформою для спільного творення знань у постійному діалозі з суспільством. Для туристичної галузі це означає, що заклади вищої освіти стають осередками, які не лише готують менеджерів, а й формують стратегії сталого розвитку територій через механізми співпраці.

У дослідженнях українських вчених [3], визначено, що сучасна індустрія гостинності потребує фахівців «нового типу», які володіють не лише базовими знаннями, а й високим рівнем адаптивності, цифровими навичками та здатністю приймати рішення в умовах невизначеності. У роботі представлено міжсекторальна модель партнерства, що реалізується в Харківському регіоні, яка об'єднує заклади освіти, бізнес (наприклад, готелі «Kharkiv Palace», «Березівські джерела») та органи влади (Департаменти ХМР та ХОВА). Модель демонструє високу гнучкість завдяки створенню коворкінг-готелів, співпраці з військовими адміністраціями та залученню до галузі внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Ефективність формування кадрів напряму залежить від обраних інструментів та форматів взаємодії між університетами та бізнесом.

Взаємодія зазвичай поділяється на дві великі сфери: науково-дослідну та освітню. Науково-дослідна співпраця часто є більш формалізованою та структурованою, включаючи публікації та патентну діяльність, а також спільні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, спрямовані на створення інноваційних продуктів, технологій чи послуг. Основними формами освітньої взаємодії між університетами та бізнесом є проекти за участю студентів, спільне викладання та навчання, спільне використання ресурсів, а також академічний консалтинг. Зокрема, важливе місце посідають практика, стажування, виконання дипломних і курсових робіт на замовлення підприємств, що дає студентам можливість зануритися в реальне професійне середовище та здобути перший досвід розв'язання прикладних завдань. Не менш значущим напрямом є залучення практиків до освітнього процесу як гостей лекторів, а також організація спільних семінарів і воркшопів, що сприяє оновленню навчального контенту та передачі актуальних знань безпосередньо від представників галузі. Окрему роль відіграє спільне використання ресурсів, зокрема надання студентам доступу до технологічного обладнання підприємств, баз даних чи лабораторій для тестування нових сервісних продуктів. Крім того, університети можуть виступати партнерами бізнесу у сфері академічного консалтингу, використовуючи свій інтелектуальний потенціал для вирішення управлінських проблем підприємств, розробки маркетингових стратегій та оптимізації бізнес-процесів.

Узагальнення основних форм співпраці між університетами та підприємствами туристичного бізнесу, а також їхнього практичного значення для підготовки фахівців доцільно представлено у таблиці 1.

Аналіз впливу взаємодії університетів і підприємств туристичного бізнесу на ключових стейкхолдерів

Стейкхолдер	Очікувані вигоди від взаємодії	Ризики при відсутності співпраці
Університети	Доступ до реальних даних, фінансування, валідація наукових моделей.	Відрив теорії від практики, зниження привабливості освітніх програм.
Підприємства (Бізнес)	Доступ до талантів, інноваційні ідеї, експертний супровід.	Брак кваліфікованих кадрів, уповільнення цифрової трансформації.
Студенти/Випускники	Актуальні навички, нетворкінг, вищі шанси на працевлаштування.	Тривалий адаптаційний період після випуску, невідповідність компетенцій ринку.
Регіональні громади	Сталий розвиток дестинацій, збереження культурної спадщини.	Фрагментація туристичного ринку, втрата автентичності та конкурентоспроможності.

Взаємодія університетів та туристичного бізнесу – це динамічний процес, що вимагає постійного перегляду інструментів та методів. Науковий підхід дозволяє перетворити цю співпрацю на потужний інструмент інноваційного розвитку, забезпечуючи галузь кадрами, здатними не лише адаптуватися до змін, а й самостійно створювати майбутнє туристичної індустрії. Координація зусиль держави, академічної спільноти та бізнесу є єдиним шляхом до подолання існуючих бар'єрів та виходу на новий рівень якості туристичного продукту та сервісу.

Перелік використаних джерел:

1. Tourism Industry Collaboration Strategies for Mutual Growth // Journal of Advance and Future Research. 2026. URL: <https://www.rjwave.org/jaafr/papers/JAAFR2601322.pdf>
2. Dredge D., Phi G., Mahadevan R., Meehan E., Popescu E. Digitalisation in tourism: in-depth analysis of challenges and opportunities // Journal of Sustainable Tourism. 2021. Vol. 29, Issue 2–3. P. 427–449. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1797056>
3. Салун М. М., Холодок В.Д. Партнерство закладів освіти та бізнесу як чинник підвищення якості професійної підготовки у сфері гостинності // Збірник матеріалів конференції. Херсон : Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2025. С. 192. URL: https://ksau.kherson.ua/files/konferencii/2025/07/zbir_mater_konf.pdf#page=192



УДК 338.48:330.3:004

ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПЛАТФОРМІЗАЦІЇ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Нестеров Микита Сергійович, аспірант, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, nester006@gmail.com

Сучасна цифрова економіка диктує нові правила гри, де ключовим драйвером змін виступає платформізація – перехід від традиційних лінійних бізнес-моделей до екосистемних багатосторонніх ринків. Платформізація тут розглядається не лише як технологічний інструмент, а як фундаментальна зміна архітектури ринку, де цифрові посередники (Booking.com, Airbnb) перебирають на себе функції регулювання та стандарту [1]. Платформізація туристичного бізнесу є глибокою інституційною трансформацією, яка перерозподіляє ринкову владу і вимагає нового підходу до регулювання.

Європейський Союз першим у світі перейшов від політики спостереження до жорсткого нормативного регулювання цифрових платформ. Ключовою інституційною віхою став Регламент (ЄС) 2024/1028 від 11 квітня 2024 року [2]. Цей документ маркує завершення епохи

«системи довіри» та перехід до моделі повної прозорості даних. Основні механізми Регламенту включають: обов'язкову онлайн-реєстрацію хостів, автоматичну видачу реєстраційних номерів та щомісячну передачу даних від платформ до єдиних цифрових точок входу (SDEP) [2, 3]. Важливо, що з 20 травня 2026 року платформи будуть зобов'язані проводити вибіркові перевірки, що робить їх фактичними учасниками механізму державного контролю [2]. На мою думку, Регламент (ЄС) 2024/1028 став логічним завершенням переходу ЄС від добровільного обміну даними до обов'язкової моделі прозорості, що робить платформи регульованими інфраструктурними посередниками.

Статистичний аналіз ринку короткострокової оренди (STR) в ЄС за 2018–2025 рр. підтверджує гіпотезу про стійкість платформних моделей. За даними Євростату, кількість ночівель, заброньованих через великі платформи, у 2025 році досягла історичного рекорду – 951,6 млн, що на 11,4% більше порівняно з 2024 роком [4, 5]. Частка платформ у загальному обсязі туристичного ринку ЄС зросла з 17,8% у 2019 році до індикативного показника 30,9% у 2025 році [4]. Це свідчить про те, що цифрові посередники контролюють майже третину всього ринку розміщення в ЄС.

Український контекст розвитку туристичного бізнесу у 2022–2026 рр. демонструє адаптивність до воєнних викликів через механізми цифрової економіки. За дев'ять місяців 2025 року місцеві бюджети отримали 234,4 млн грн туристичного збору (+36% до 2024 р.) [6]. Аналіз даних ДАРТ дозволяє виділити три регіональні моделі платформізації в Україні [7]:

1. Метрополійна модель (Київ): домінування великого готельного бізнесу (81% збору), де платформи виконують роль додаткового каналу збуту [7].
2. Гібридна модель (Львів): збалансоване поєднання готелів (37%) та орендованих квартир (29,6%), інтегрованих у цифрову інфраструктуру міста [8].
3. Децентралізована модель (Карпати): максимальна дифузія ринку, де малий бізнес забезпечує основний приріст надходжень (у Поляницькій громаді – майже 19 млн грн за 7 міс. 2025 р.) [6, 7].

Аналіз регіональних кейсів показує, що в умовах війни платформізація в Україні проявляється нерівномірно: від готельно-орієнтованого Києва до децентралізованих Карпат, де малий бізнес найбільш активно інтегрується в цифрові канали збуту.

Наукова дискусія останніх років підкреслює «дилему залежності»: платформи забезпечують готелям вищу прибутковість за рахунок зниження трансакційних витрат, але водночас створюють асиметрію влади [9]. Дослідження 2025 року вказують на зростання ролі професійних хостів та потребу в міжрегіональній координації для запобігання перегріву житлових ринків [10].

Для України критично важливою є імплементація європейського підходу до управління даними. Необхідно запровадити Єдиний туристичний реєстр (ЄТР), інтегрований з програмними інтерфейсами найбільших платформ, та реформувати адміністрування туристичного збору за прикладом європейських SDEP [2, 7]. Це дозволить вивести ринок з тіні та забезпечити громадам прозорий інструмент фінансового планування.

Перелік використаних джерел:

1. Чатченко О. Є., Бубенець І. Г. Процес цифровізації в економічній системі підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40). С. 93–97. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2735/2628/>
2. Regulation (EU) 2024/1028 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 on data collection and sharing relating to short-term accommodation rental services. *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1028. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1028/oj> (
3. Short-stay accommodation offered via online collaborative economy platforms – monthly data. *Eurostat Statistics Explained*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Short-stay_accommodation_offered_via_online_collaborative_economy_platforms_-_monthly_data
4. Tourism nights booked via platforms hit nearly 1 billion. *Eurostat News*. 2026. 1 April. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260401-1>

5. Short-stay guest nights booked via Airbnb, Booking and Expedia in the EU. *Eurostat Data*. 2026. Code: tour_ce_omr. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/tour_ce_omr
6. За літо місцеві бюджети отримали 91,7 млн грн туристичного збору. *Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ)*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-lito-miscevi-byudzheti-otrimali-91-7-mln-grn-turistichnogo-zboru>
7. ПУБЛІЧНИЙ ЗВІТ Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. *Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ)*. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf>.
8. Гості Львова у 2024 році – хто вони? Щорічне дослідження Львівського туристичного офісу. *Львівський туристичний офіс*. URL: <https://lviv.travel/ua/news/hosts-lvova-u-2024-khto-vony-doslidzhennia>
9. Abdullah S., Van Cauwenberge P., Vander Bauwhede H., O'Connor P. The indirect distribution dilemma: assessing the financial impact of participation in Booking.com for hotels. *Tourism Review*. 2022. Vol. 77. No. 4. P. 1024–1042. URL: <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0101>
10. Turnšek M., Radivojević V. Platformization in Tourism: Typology of Business Models, Evolution of Market Concentration and European Regulation Responses. *Platforms*. 2025. Vol. 3. No. 1. Article 1. URL: <https://doi.org/10.3390/platforms3010001>



УДК:338.48:640.4

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Паска Марія Зіновіївна, д. вет. н., проф., завідувач кафедри, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, maria_pas@ukr.net

Іжевська Оріся Петрівна, к.т.н. доцент, доцент кафедри, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, orisyaiz@ukr.net

Готельно-ресторанний та туристичний бізнес є важливою складовою світової економіки та одним із найбільш динамічних секторів сфери послуг. У сучасних умовах розвитку глобального ринку, технологічних інновацій та соціально-економічних змін підприємства індустрії гостинності стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій функціонування. Особливої актуальності набуває дослідження сучасних тенденцій та ефективних стратегій розвитку, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз наукових досліджень свідчить про зростаючий інтерес до проблем розвитку індустрії гостинності. Значна увага приділяється питанням цифровізації, впровадження інноваційних технологій, розвитку сталого туризму та формування клієнтоорієнтованих підходів до управління. Водночас, потребують подальшого дослідження питання інтеграції новітніх технологій у бізнес-процеси та адаптації підприємств до кризових умов.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація бізнес-процесів, що передбачає використання інформаційних технологій для автоматизації управління, обслуговування клієнтів та маркетингової діяльності. Застосування систем онлайн-бронювання, мобільних додатків і штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств.

Важливим напрямом є персоналізація послуг, що базується на аналізі даних клієнтів і формуванні індивідуальних пропозицій. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів та їх лояльності. Значного поширення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає екологізацію діяльності підприємств, раціональне використання ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Ще однією тенденцією є зростання попиту на автентичний досвід, що проявляється у популярності локальної кухні, культурних особливостей регіонів та гастрономічного туризму. Також спостерігається розвиток нових форматів туризму, зокрема slow tourism, agrotourism та поєднання роботи з відпочинком (bleisure). У сучасних

умовах підприємства готельно-ресторанного та туристичного бізнесу застосовують такі основні стратегії: інноваційна стратегія передбачає впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів та розвиток цифрових сервісів. Клієнтоорієнтована стратегія спрямована на формування позитивного досвіду споживачів, підвищення якості обслуговування та індивідуалізацію послуг; екологічна стратегія базується на принципах сталого розвитку та включає впровадження енергоефективних технологій і екологічних стандартів; стратегія диверсифікації передбачає розширення спектра послуг, включаючи wellness-послуги, гастрономічні тури та додаткові сервіси; маркетингова стратегія орієнтована на використання цифрових каналів просування, зокрема соціальних мереж та онлайн-платформ; в умовах нестабільності особливого значення набуває антикризова стратегія, яка включає оптимізацію витрат, гнучке ціноутворення та переорієнтацію на внутрішній ринок [1,2].

У процесі дослідження встановлено, що розвиток готельно-ресторанного та туристичного бізнесу відбувається під впливом комплексної взаємодії технологічних, економічних, соціальних та екологічних чинників, які формують нову парадигму функціонування індустрії гостинності.

По-перше, доведено, що цифровізація є системоутворюючим фактором розвитку галузі. Впровадження цифрових технологій забезпечує не лише автоматизацію операційних процесів, але й трансформацію бізнес-моделей підприємств. Використання аналітики великих даних дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення та підвищувати ефективність управлінських рішень. Встановлено, що підприємства, які активно інтегрують цифрові рішення, демонструють вищий рівень конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринку.

По-друге, обґрунтовано зростання ролі клієнтоорієнтованості як стратегічного імперативу розвитку. Сучасний споживач орієнтується не лише на базові характеристики послуги, а й на емоційний досвід, рівень сервісу та індивідуальний підхід. У результаті аналізу встановлено, що персоналізація пропозицій сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню повторних продажів та формуванню позитивного іміджу підприємства.

По-третє, виявлено, що екологізація діяльності підприємств переходить із категорії конкурентної переваги у категорію необхідності. Підприємства, які впроваджують принципи сталого розвитку, отримують додаткові переваги у вигляді зниження витрат на ресурси, підвищення довіри споживачів та відповідності міжнародним стандартам. Доведено, що інтеграція екологічних практик позитивно впливає на довгострокову стійкість бізнесу.

По-четверте, встановлено тенденцію до зміни структури попиту на туристичні та ресторанный послуги. Споживачі дедалі частіше обирають автентичний досвід, локальні продукти та унікальні враження. Це зумовлює розвиток нішевих сегментів, таких як гастрономічний туризм, агротуризм та культурно-пізнавальні подорожі.

Крім того, результати дослідження свідчать про зростання значення диверсифікації діяльності підприємств. Розширення спектра послуг (включаючи wellness, коворкінг-простори, додаткові сервіси) дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільність доходів в умовах нестабільного попиту. Особливу увагу приділено аналізу функціонування галузі в умовах кризових явищ. Встановлено, що антикризове управління стає невід'ємною складовою стратегічного розвитку. Підприємства, які застосовують гнучкі моделі управління, швидко адаптуються до змін зовнішнього середовища та ефективно використовують внутрішні ресурси, мають вищі шанси на збереження ринкових позицій. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сучасний готельно-ресторанний та туристичний бізнес характеризується переходом: від традиційних моделей управління до цифрових екосистем; від масового обслуговування до індивідуалізованого сервісу; від короткострокової вигоди до стратегій сталого розвитку; від вузької спеціалізації до диверсифікованих бізнес-моделей.

Таким чином, ключовим фактором успішного розвитку підприємств індустрії гостинності є їх здатність до інноваційної трансформації, гнучкого реагування на зміни ринку та формування довгострокових конкурентних переваг. У ході дослідження встановлено, що розвиток індустрії гостинності визначається впливом цифровізації, персоналізації послуг, екологізації діяльності та зміною споживчих пріоритетів. Доведено, що впровадження

інноваційних технологій і клієнтоорієнтованих підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтовано, що диверсифікація послуг і гнучкість управління забезпечують стійкість бізнесу в умовах нестабільного середовища. Встановлено, що ефективний розвиток галузі потребує комплексного поєднання стратегічних підходів, орієнтованих на інновації, сталий розвиток і адаптацію до сучасних викликів.

Перелік використаних джерел:

1. Чирка В. І., Паска М. З., Цесців Д. С. Аналіз векторів розвитку гостинності сьогодення: від викликів до можливостей. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-65>
2. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31>
3. Darcy S., McKercher B., Schweinsberg S. From tourism and disability to accessible tourism: a perspective article. Tourism Review. 2020. Vol. 75, No. 1. P. 140–144. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-07-2019-0323>



УДК 640.41:72.036:669.14

COR-TEN HOTELS: НОВИЙ СТАНДАРТ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТА АРХІТЕКТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Петришин Наталія Зеновіївна, к.т.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Львівського державного університету фізичної культури імені І. Боберського, n.z.lviv@gmail.com

Хромова Мар'яна Василівна, к.вет.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Львівського державного університету фізичної культури імені І. Боберського, xromv@ukr.net

На сьогоднішній день світова індустрія туризму та гостинності знаходиться в жорстких умовах конкурентної боротьби за кожного клієнта і змушена вкрай стрімко реагувати на зовнішні зміни умов господарювання. При цьому, незважаючи на нестабільну економіко-політичну ситуацію у світі, готельно-туристичний бізнес продовжує активно розвиватися. Інновації, які на сьогодні впроваджуються у готельному бізнесі, розглядаються як щось із галузі наукової фантастики. Але практика показує, що те, що вчора вважалося нездійсненним, успішно використовується у безлічі реалізованих проєктів [1, 10]. Дизайн готелю – це перше, що формує враження, транслює привабливість та унікальність, вирізняє з-поміж конкурентів. Він має бути не лише ефектним, а й функціональним і комфортним, враховуючи ергономіку, зручне розташування елементів, освітлення та акустичний комфорт. Розробляючи концепт готелю, пам'ятайте, сучасний споживач обирає візуально, тому зовнішній вигляд – чи не найголовніше, на що буде звертати увагу ваш потенційний гість [8].

Новою тенденцією розвитку готельної індустрії є будівництво доволі незвичайних та екстравагантних готелів, адже виразне планування готельних споруд, суттєво виділяє їх на фоні іншого функціонального профілю. На прикладі готелю !FEST проаналізовано використання сучасних технологій і матеріалу для будівництва – сталі COR-TEN, що добре зарекомендувала себе як матеріал, найбільш раціональний для використання в умовах, наближених до природних станів [2, 5, 9, 11].

Одним із прикладів сучасних інновацій в будівництві закладів готельного господарства є використання сталі Corten. Сталь Corten чи **COR-TEN** – це атмосферостійка сталь, розроблена у 1930 роках американською корпорацією US Steel. Головне завдання кортенівської сталі – підвищити стійкість матеріалу до корозійних процесів та виключити потребу у додатковій

захисній обробці матеріалу. Свою назву сталь Corten (corten steel) одержала від основних характеристик: Cor (Corrosion) – наявність процесів корозії з утворенням іржі; Ten (Tensile) – висока межа міцності матеріалу. Відмінна риса сталі – її «іржавий» колір. При цьому іржа на поверхні справжня. Справа в тому, що хімічний склад сталі під впливом вологи, провокує окислення з подальшим утворенням на поверхні матеріалу захисної плівки (патини). Цей шар надає сталі неповторний вигляд та фактично виключає необхідність фарбування або інших захисних обробок. Такий матеріал є екологічно чистим, оскільки не потребує використання шкідливих хімічних речовин для обробки поверхні [3, 4, 6, 7].

Будинки зі сталі Кортен вражають своєю нестандартною зовнішністю, яка поєднує в собі сучасність і природний шарм. Оксидована поверхня сталі створює ефект іржавіння, що надає будівлі унікальний вигляд та індивідуальність. Цей матеріал володіє високою стійкістю до корозії, а отже, будинки зі сталі Кортен мають довгий термін служби та вимагають мінімального обслуговування. Вона ідеально підходить для будівель у зоні суворого клімату або на узбережжі, де будівель експонують до агресивних погодних умов. Крім того, будинки зі сталі Кортен будуються швидше та ефективніше, оскільки цей матеріал легший порівняно з традиційними матеріалами. Висока міцність дозволяє створювати легкі та елегантні конструкції без втрати стійкості.

Сталь COR-TEN знайшла своє ідеальне застосування в будівельному проєкті готелю !FEST hotel який знаходиться на вулиці Лемківська 15а, м. Львів. Його неповторний іржавий вигляд створює вражаючий контраст з сучасними скляними об'єктами, а стійкість металу не піддається швидкому зносу та руйнуванню через корозію. Кортен може служити десятиліттями без істотного погіршення своїх властивостей, змінюючи вигляд кожного дня.

Враховуючи сучасний стан міжнародної готельної індустрії, можна зробити висновок, що інновації виступають стимулюючим фактором для подальшого розвитку готельної сфери, дають змогу підприємствам займати лідируючі положення у своїх ринкових сегментах та відповідати світовим стандартам готельного бізнесу. Сталь COR-TEN – це більше, ніж просто будівельний матеріал. Вона є виразом сучасного дизайну та технології, яка поєднує в собі привабливість і довговічність. Цей матеріал не лише забезпечує високу функціональну стійкість, а й додає архітектурі неповторний характер, зробивши її популярним вибором серед тих, хто цінує якість.

Перелік використаних джерел:

1. Бортнічук О., Ковтун А., Кобелянська Є. Modern techniques in the design and design of hotel and restaurant facilities // SWorldJournal. 2023. № 19-02. С. 119–126. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-19-02-058>
2. Голик Й., Багрій Н., Вантюх Д. Матеріал і архітектурна форма. Сучасні можливості взаємозв'язку // Просторовий розвиток. 2024. № 7. С. 32–46. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.32-46>
3. Кортен: інноваційний матеріал у сучасній архітектурі та ландшафтному дизайні. Режим доступу: <https://cor-ten.in.ua/novini/korten-innovatsiyniy-material-u-suchasniy-arhitekturi-ta-landshaftnomu-dizayni/>
4. Ніколайчук О. А. Оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2023. № 18. С. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08>
5. Новік Г. В. Метал як формотворчий чинник в дизайні заповнення в'їзних брам громадських та житлових об'єктів // Теорія та практика дизайну: збірник наукових праць. Технічна естетика. 2019. № 17. С. 53–65. DOI: 10.18372/2415-8151.17.14346
6. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації // Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2 (11). С. 172–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>
7. Паска М. З., Хромова М. В. Вплив нових форматів закладів ресторанного господарства на туристичну привабливість та культуру гостинності міст // Маркетингові та організаційні

механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Харків, 2024. С. 590–592.

8. Паска М. З. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 212 с.

9. Чирка В. І., Паска М. З., Цесців Д. С. Аналіз векторів розвитку гостинності сьогодення: від викликів до можливостей // Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-65>

10. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності // Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31>

11. Dovgal G. Modern trends in the development of world hotel business // The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. 2019. № 9. P. 190–196. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-23>



UDC 656.7:338.48

METHODS AND PRINCIPLES OF FORECASTING PASSENGER AIR TRANSPORTATION IN TOURISM

Pohuda Oleksii, PhD Student in the specialty “Tourism and Recreation”, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, pogudaleo@gmail.com

Global changes in world politics and the economy since the 2020s have negatively affected Ukraine's overall economy and the tourism sector, an important component of which is air travel. Despite significant declines in passenger traffic in tourist air transportation, Ukrainian tour operators continue to operate, necessitating forecasts of tourism development and of firms' economic performance. First and foremost, this is associated with the professional application of forecasting tools, which determines the relevance of research into forecasting methodology and its adaptation to the specific features of the passenger air transportation market in tourism.

The study of methods for forecasting passenger transportation by various modes of transport is reflected in the works of Ukrainian scholars Balaka et al. [1], Haiduk N. [2]. In particular, the issue of applying focusing on long-term forecasting methods, as well as Sokolova O. and Cherednichenko K. [3], who analyze short-term forecasting methods and models. Considerable attention is also paid to forecasting methods in foreign academic literature. These publications primarily focus on modeling the total number of air passengers in the forecast period, with emphasis on macroeconomic factors such as GDP, population size, and per capita income [4-5].

Since market indicators in the field of passenger transportation, including air transportation, represent a complex system characterized by interconnections, linear and nonlinear dependencies, the influence of numerous factors, limited and often insufficient information about the forecasting object, and the interrelation between short-term and long-term forecasting, there arises a need to study forecasting methodology and adapt it to modern conditions and the specific features of the passenger air transportation market in tourism.

Given the diversity of required input data and its objective incompleteness, the complexity of factors influencing passenger flows in tourist air transportation, the uncertainty of future conditions, and the difficulty of forecasting risks associated with various tourism products and services, it is advisable, in our opinion, to apply a system of forecasting methods adapted to the specific characteristics of tourist passenger flows. The proposed classification of forecasting methods is developed using a sequential classification principle. Methods for forecasting the development of the passenger air transportation market in tourism can be divided into three groups: econometric, expert-based, and combined. The key classification criterion is the information support of forecasts.

Given the complexity and multifactor nature of the development of the passenger air transportation market in tourism, the use of various forecasting methods enables more substantiated results and reduces uncertainty. Each group of methods has its own characteristics, advantages, and limitations, which determine the feasibility of their application depending on the research objectives and the availability of data.

Effective forecasting of the development of the passenger air transportation market in tourism requires the integrated use of diverse methods tailored to the industry's specifics, as well as continuous improvement of methodological tools to address modern challenges. Therefore, forecasting principles are of particular importance and are understood as fundamental rules and approaches underlying the development and management of the scientific prediction process. These principles are based on the analysis of past trends, current data, scientific forecasting methods, and logical reasoning to form well-grounded judgments about the development of events, processes, and phenomena.

The most important principles for forecasting the development of the passenger air transportation market in tourism include: the principle of object specificity; the principle of goal orientation; the principle of systemacity; the principle of scientific validity; the principle of forecast adequacy; the principle of alternativeness; the probabilistic nature of forecasting; the principle of dynamism; the principle of multilevel structure; the principle of variability; the principle of continuity; and the principle of iterativity.

In particular, the principle of continuity implies the constant development and adjustment of forecasts. The necessity of continuous forecasting arises from the fact that forecasts serve as a basis for developing indicative indicators for operational planning of tourism activities. These indicators enable ongoing analysis of the development of the passenger air transportation market in tourism, consideration of emerging risks, and timely implementation of measures to mitigate negative trends.

In the continuous forecasting process, the so-called rolling base method is applied, where 2025 is the base period, 2026 is the year of forecast calculations, and 2027 is the forecast period (Fig. 1).

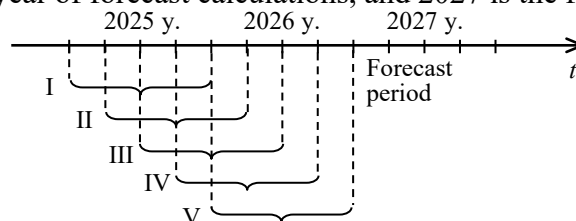


Fig. 1. Implementation of the Continuity Principle in Forecasting

An important aspect is the need to adapt existing forecasting methods to the specific features of the tourist air transportation market, which is characterized by pronounced demand seasonality, dependence on macroeconomic factors, consumer behavioral patterns, and external risks. In this context, a promising direction is the integration of modern approaches, particularly big data, digital technologies, and machine learning tools.

In summary, forecasting the development of the passenger air transportation market in tourism is a complex, multifactor process that requires a systematic approach to method selection and adherence to appropriate principles. Modern conditions of industrial functioning, characterized by high uncertainty, a dynamic external environment, and the impact of global crises, significantly complicate the formation of reliable forecasts. Since the effectiveness of forecasting largely depends on the quality of information support and the validity of method selection, the proposed classification of forecasting methods enables systematizing the available tools and justifying their feasibility for application under enterprise operating conditions. It should be emphasized that the most effective approach is the use of combined methods that integrate quantitative and qualitative analytical techniques.

Thus, improving the effectiveness of forecasting the development of the passenger air transportation market in tourism is possible through the comprehensive application of forecasting methods, adherence to a system of principles, and continuous improvement of methodological tools in accordance with modern challenges and transformations of the global tourism environment.

References:

1. Балака Є. І., Резуненко М. Є. Резуненко О. С., Попов М. А. Прогнозування обсягів пасажирських перевезень в дальньому залізничному сполученні на основі багатофакторного аналізу. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2019. Вип. 185. С. 6 – 14.
2. Гайдук Н.О. Методи прогнозування парку пасажирських вагонів в умовах сучасного ринку. *Проблеми економіки транспорту : зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна*. 2011. Вип. 2. С. 37–39.
3. Соколова О.Є., Чередніченко К.В. Методи та моделі короткострокового прогнозування європейського ринку авіаційних перевезень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2023. 34 (73). № 1. С. 306 – 316.
4. Jafari, N., & Lewison, M. Forecasting air passenger traffic and market share using deep neural networks with multiple inputs and outputs. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2024. 7. 42934. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1429341>.
5. Guo X., Grushka-Cockayne Y., & De Reyck B. Forecasting airport transfer passenger flow using real-time data and machine learning. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2022. 24(6). P. 3193-3214.



УДК 338.48:502.12

ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОГО ТУРИСТИЧНОГО ДОСВІДУ В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Стрижак Олена Олегівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, ssssellennnn@gmail.com

Циркулярна економіка, основу якої становлять принципи зменшення відходів, повторного використання та переробки, відкриває нові горизонти для туристичної галузі. Загалом циркулярна економіка передбачає перехід від лінійної моделі "видобути-виробити-викинути" до циклічної, де відходи стають ресурсами, а споживання мінімізується [1]. Для споживача туристичних послуг це означає нові можливості для глибшого занурення в автентичну культуру, підтримку місцевих громад та зменшення власного екологічного сліду у навколишньому середовищі.

Впровадження принципів циркулярності у діяльність закладів розміщення є важливим чинником забезпечення їхнього сталого функціонування. Готелі можуть зосередитись на використанні місцевих, відновлюваних матеріалів для будівництва та дизайну, встановленні автономних систем енергозбереження та водопостачання. Вони також можуть впроваджувати програми сортування та переробки відходів, співпрацюючи з місцевими підприємствами для повторного використання ресурсів. Харчування туристів на принципах циркулярності також набуває нового виміру: акцент робиться на зменшенні харчових відходів шляхом розумного планування меню та популяризації "неідеальних" продуктів.

В умовах циркулярності також зростає підтримка локальної економіки через споживання місцевих продуктів. Заклади харчування надають перевагу сезонним, локально вирощеним продуктам, зменшуючи потребу в транспортуванні та підтримуючи місцевих фермерів. Це сприяє збереженню біорізноманіття та автентичності кулінарних вражень. Туристи отримують можливість скуштувати страви, характерні для даного регіону, усвідомлюючи, що їх вибір сприяє сталому розвитку місцевих громад.

Свідомий вибір транспорту є невід'ємною частиною циркулярного туризму. Надання переваги пішим прогулянкам, велосипедам, електромобілям чи громадському транспорту

зменшує викиди вуглекислого газу. Це сприяє повільнішому, але насиченому дослідженню місцевості, дозволяючи краще відчувати атмосферу та красу навколишнього середовища. Мандрівники заохочуються до мінімізації повітряних подорожей, надаючи перевагу потягам чи автобусам, коли це можливо. Деякі туристичні оператори навіть розробляють спеціальні маршрути, що дозволяють досліджувати регіон, використовуючи виключно низьковуглецеві види транспорту.

Крім того, циркулярна економіка заохочує розвиток унікальних туристичних продуктів, що підкреслюють місцеву культуру та традиції. Це можуть бути майстер-класи з ремесел, де туристи навчаються створювати речі з перероблених матеріалів, відвідування ферм, що спеціалізуються на сталому сільському господарстві, або гастрономічні тури, присвячені традиційним стравам, приготованим з локальних продуктів. Такі види діяльності не лише збагачують досвід туриста, а й сприяють підтримці місцевих економік та збереженню культурної спадщини. Таким чином, замість масового туризму циркулярна економіка стимулює розвиток ремісничих майстер-класів, агротуризму, відвідування місцевих виробництв, що використовують перероблені матеріали. Це дозволяє туристам не лише спостерігати, а й брати активну участь у житті спільноти, навчатися нових навичок та цінувати місцеві ресурси.

Циркулярна економіка дозволяє глибше зрозуміти потреби туриста і запропонувати йому унікальні можливості для екологічного внеску, будь то участь у відновленні лісів або навчання традиційним ремеслам. Відповідно до принципів циркулярності подорож стає не просто відпочинком, а можливістю для особистісного зростання та позитивного впливу на світ.

Циркулярна економіка революціонує саме поняття клієнтського досвіду, переосмислюючи його від моменту планування подорожі до повернення додому. Ця трансформація означає, що споживання послуг – від вибору транспорту до проживання, харчування та дозвілля – тепер оцінюється крізь призму сталості, ресурсної ефективності та мінімізації відходів. Об'єктивні зміни суттєво позначаються на діяльності туристичної галузі [2; 3; 4; 5; 6], туристичний досвід стає не просто набором послуг, а цілісною системою, де кожен елемент сприяє збереженню довкілля та підтримці місцевих громад.

Ключовим елементом нової парадигми є зміщення фокусу з володіння на доступ і спільне використання. Готелі, які раніше пропонували повний комплект одноразових зручностей, тепер впроваджують багаторазові предмети, системи розумного управління енергією та водою, а також інноваційні рішення для сортування й переробки відходів. Ресторани віддають перевагу локальним, сезонним продуктам, створюючи автентичні гастрономічні враження, які паралельно зменшують вуглецевий слід транспортування та підтримують місцевих фермерів. Це створює глибоко інтегрований досвід, де турист відчуває себе частиною місцевої екосистеми, а не просто спостерігачем.

Екологічна свідомість та просвітництво стають невід'ємною частиною туристичного продукту. Туристи дедалі частіше прагнуть зрозуміти, як їхня подорож впливає на довкілля, і цінують компанії, які відкрито демонструють свої циркулярні практики. Прозорість у використанні ресурсів, можливість долучитися до природоохоронних ініціатив, або навіть участь у місцевих проєктах з відновлення – все це формує довіру та підсилює позитивні емоції від подорожі. Туристичний досвід перетворюється на можливість для саморозвитку та внеску у стале майбутнє, роблячи кожну подорож не просто відпочинком, а цінним внеском у збереження планети.

Перелік використаних джерел:

1. ACE-EX - Циркулярна економіка в сільському господарстві- EXpert (Грантова угода № 101110547 - ERASMUS-EDU-2022-PI-ALL-INNO-EDU-ENTERP) <https://skillscourses.eu/ace-ex/>
2. Stryzhak O., Cibák L., Sidak M., Yermachenko V. Socio-economic development of tourist destinations: a cross-country analysis // Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). - 2024. - № 11(1), 79-96. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i1.1442>

3. Погуда Н. В., Стрижак О. О. Туризм 2022 року: аналіз та перспективи розвитку. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2023. Т. 34 (73). № 1. С. 23-32. Режим доступу: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_1/6.pdf

4. Стрижак О.О. Розвиток туризму в контексті формування Індустрії 4.0: визначення взаємозв'язку. Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2021 - № 18. – С. 63-70. Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/238104>

5. Стрижак О. О. Трансформації індустрії туризму в умовах цифрової економіки. Економіка та управління АПК. 2021 № 2. С. 41-49. https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/econ_apk_2_2021.pdf#page=41

6. Стрижак О.О., Нестеров М.С. Особливості розвитку туристичних дестинацій в Індустрії 4.0 // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. - 2025. - № 3. - С. 315-317. <https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-3-2025.pdf>



УДК 338.48:004

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сущенко Олена Анатоліївна, д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну, sushchenko.aa@knu.edu.ua

Чайковський Сергій Дмитрович, аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, petrovan000@gmail.com

У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу управління репутацією набуває статусу одного з ключових стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування довіри споживачів і зміцнення його ринкових позицій. Посилення конкуренції, зростання ролі цифрових комунікацій, поширення онлайн-відгуків, а також підвищення чутливості споживачів до якості сервісу, безпеки та етичності діяльності зумовлюють необхідність системного підходу до формування, підтримання й захисту репутації готельного підприємства. У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення стратегічних напрямів управління репутацією, які дозволяють своєчасно реагувати на зовнішні виклики, підвищувати лояльність гостей і забезпечувати довгострокову стійкість розвитку підприємства [1, 2, 3].

У сучасних умовах управління репутацією готельного підприємства доцільно розглядати як комплексний стратегічний процес, спрямований на формування, підтримання та відновлення довіри з боку гостей, партнерів і ширшого ринкового середовища. Репутаційний менеджмент вибудовується через поєднання цілей, стейкхолдерів, сервісних стандартів, цифрової комунікації, роботи з відгуками, партнерств, нормативних рамок, системи вимірювання та організаційної відповідальності. Відповідно до цього, стратегічні напрями управління репутацією готельного підприємства також мають формувати цілісну взаємопов'язану систему, а не зводитися до окремих комунікаційних або рекламних заходів. У цьому контексті першочергового значення набуває забезпечення стабільності та відтворюваності якості готельного продукту, оскільки саме повторюваність позитивного споживчого досвіду, що охоплює чистоту номерного фонду, точність бронювання, швидкість заселення, належний рівень сервісу та професійну поведінку персоналу, створює базу для стійкої позитивної репутації підприємства.

Водночас важливим стратегічним напрямом є зниження інформаційної асиметрії у взаємодії з потенційним гостем ще до моменту споживання послуги, що передбачає прозоре, повне й актуальне представлення інформації про умови проживання, перелік послуг, порядок

бронювання, правила скасування, безпекові умови, доступність для маломобільних груп населення та інші характеристики, які впливають на формування очікувань споживача. За відсутності такої інформаційної визначеності виникає розрив між очікуванням і реальним досвідом, що безпосередньо трансформується у репутаційні ризики.

Не менш значущим напрямом є розвиток цифрової присутності готельного підприємства та системної онлайн-комунікації, оскільки в сучасному середовищі репутація значною мірою конструюється у цифровому просторі через сайти, соціальні мережі, картографічні сервіси, агрегатори бронювання та платформи відгуків. За таких умов цифрові канали мають виконувати не лише промоційну, а й сервісну функцію, виступаючи продовженням гостинності в онлайн-середовищі. Це зумовлює необхідність забезпечення своєчасних відповідей на звернення, підтримання актуальності інформації, узгодженості стилю комунікації, а також формування правдивого й послідовного цифрового образу підприємства.

У тісному зв'язку з цим перебуває ще один стратегічний напрям, що полягає у забезпеченні системної роботи з відгуками, рейтингами та публічними згадками, яка має ґрунтуватися на принципах своєчасності, відповідальності, коректності тону й орієнтації на відновлення довіри. Саме своєчасність реакції та політика відповідальності представляють собою ключові принципи роботи з відгуками, що є цілком релевантним для готельного бізнесу, де публічна відповідь на скаргу або зауваження стає не лише інструментом комунікації з конкретним гостем, а й сигналом для всіх потенційних споживачів щодо рівня керованості сервісом і зрілості бренду.

Окремого значення набуває підвищення клієнтоорієнтованості та персоналізації обслуговування як стратегічний напрям управління репутацією, адже сучасний гість оцінює не лише матеріальні характеристики послуги, а й емоційно-комунікативний досвід взаємодії з підприємством. Уміння враховувати індивідуальні потреби різних категорій клієнтів, забезпечувати гнучкість сервісу, демонструвати емпатійність у комунікації та створювати атмосферу уваги й турботи безпосередньо впливають на формування лояльності, повторних візитів і позитивних рекомендацій.

Поряд із цим стратегічно важливим є формування внутрішньої корпоративної культури, професійної етики персоналу та чіткого розподілу зон відповідальності, оскільки саме працівники в точках контакту з гостем є безпосередніми носіями репутації бренду. Відсутність єдиних стандартів поведінки, сервісної дисципліни та комунікаційної узгодженості призводить до фрагментації споживчого досвіду, що негативно позначається на цілісності репутаційного образу підприємства. Саме тому внутрішні регламенти, стандарти сервісної поведінки, навчання персоналу та визначення відповідальних осіб за окремі напрями репутаційної діяльності мають розглядатися як необхідні елементи стратегічного управління.

У сучасних українських реаліях особливої ваги набуває також розвиток антикризового та безпекового компонентів репутації готельного підприємства. Репутаційна стійкість у даному випадку пов'язана не лише з якістю традиційного сервісу, а й зі здатністю підприємства демонструвати організаційну надійність, передбачуваність і контрольованість у ситуаціях невизначеності, ризику чи форс-мажорних обставин. Мова йде про готовність суб'єкта господарювання до кризових подій, прозорість у комунікації з гостями, дотримання санітарних і безпекових вимог, гнучкість у питаннях бронювання та скасування, а також загальну здатність підтримувати довіру навіть у нестабільному середовищі.

Поряд із цим до стратегічних напрямів доцільно віднести інтеграцію принципів соціальної відповідальності, інклюзивності та сталого розвитку в репутаційну політику готельного підприємства. У сучасному ринковому середовищі репутація дедалі більше залежить не лише від безпосередньої якості послуг, а й від того, наскільки підприємство демонструє відповідальне ставлення до суспільства, локальної спільноти, довкілля та різних категорій споживачів. Саме тому дотримання принципів безбар'єрності, етичності, екологічної чутливості та прозорості діяльності має розглядатися як складова довгострокової репутаційної конкурентоспроможності.

Важливим стратегічним напрямом є формування системи репутаційного моніторингу та

оцінювання, що дає змогу перевести управління репутацією з рівня інтуїтивних уявлень на рівень аналітично обґрунтованих управлінських рішень. Для готельного підприємства доцільно відстежувати середній рейтинг на онлайн-платформах, структуру мотивів позитивних і негативних відгуків, швидкість реагування на звернення, частку повторних бронювань, рівень лояльності гостей, частку прямих бронювань та загальну тональність цифрових згадок про бренд. Сукупність таких показників створює інформаційну основу для своєчасного виявлення слабких місць у сервісі, коригування комунікаційної політики та посилення тих елементів діяльності, які найбільше впливають на сприйняття готельного підприємства споживачами.

Отже, стратегічні напрями управління репутацією готельного підприємства в сучасних умовах охоплюють забезпечення стабільної якості послуг, зниження інформаційної асиметрії, розвиток цифрової комунікації, системну роботу з відгуками, підвищення клієнтоорієнтованості, зміцнення корпоративної культури, посилення кризової стійкості, інтеграцію соціальної відповідальності та впровадження репутаційного моніторингу, що в сукупності формує цілісну модель довгострокового зміцнення довіри, конкурентоспроможності та ринкової стійкості підприємства.

Подальший розвиток окреслених стратегічних контурів управління репутацією готельного підприємства доцільно пов'язувати з категорією репутаційного капіталу, який виступає накопиченим результатом стабільного позитивного досвіду взаємодії стейкхолдерів із підприємством, рівня довіри до нього, сили брендovих асоціацій та готовності споживачів повторно обирати його послуги в умовах конкуренції. Зростання репутаційного капіталу забезпечується насамперед через стабільність якості готельного продукту, що формує передбачуваний і позитивний досвід споживання, трансформуючи його у довіру та лояльність. Важливим чинником виступає також розвиток цифрової присутності готелю, оскільки саме в онлайн-середовищі відбувається фіксація, поширення та масштабування репутаційних сигналів. Послідовна цифрова комунікація, своєчасні відповіді, актуальність інформації, коректна візуальна репрезентація послуг і клієнтоорієнтований стиль взаємодії сприяють підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню довіри та закріпленню позитивних асоціацій у цільових аудиторіях.

Водночас зростання репутаційного капіталу визначається не лише якістю сервісу та цифровою видимістю, а й внутрішньою корпоративною культурою, антикризовою спроможністю та дотриманням принципів соціальної відповідальності, інклюзивності й сталого розвитку. Саме корпоративна культура забезпечує сталість репутаційної поведінки персоналу в усіх точках контакту з гостем, а безпекова та антикризова готовність підприємства формує глибший рівень довіри в умовах нестабільності. Інтеграція ціннісних орієнтирів посилює морально-етичну складову репутації та розширює її за межі функціональної оцінки послуги. Завершальним елементом механізму накопичення репутаційного капіталу є впровадження системи репутаційного моніторингу, що дає змогу своєчасно виявляти негативні тенденції, оцінювати ефективність управлінських рішень і перетворювати репутацію на реальний управлінський актив, який проявляється через онлайн-рейтинги, структуру відгуків, повторні бронювання, рівень лояльності гостей і стабільність позитивної тональності в цифровому середовищі.

Отже, стратегічні контури управління репутацією готельного підприємства мають забезпечувати зростання репутаційного капіталу через послідовне накопичення довіри, зміцнення лояльності, підвищення впізнаваності бренду, розширення позитивного соціального доказу, посилення емоційної прихильності споживачів і формування стійкого образу підприємства як надійного, відповідального та конкурентоспроможного учасника ринку гостинності. У результаті репутаційний капітал виступає не лише наслідком успішної комунікаційної діяльності, а й стратегічним ресурсом довгострокового розвитку готельного підприємства, який підсилює його ринкові позиції, знижує чутливість до репутаційних криз та створює підґрунтя для стійкої конкурентної переваги.

Перелік використаних джерел:

1. Kwok, L., Xie, K. L., Richards, T. (2017). Thematic framework of online review research: A systematic analysis of contemporary literature on seven major hospitality and tourism journals. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 307–354. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0664>
2. Sayfuddin, A. T. M., Chen, Y. (2021). The signaling and reputational effects of customer ratings on hotel revenues: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103065. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103065>
3. Сущенко, О. А., & Чайковський, С. Д. (2024). Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 12(45), 149–161. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).149-161](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).149-161)



УДК 338.48:004

**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Сущенко Олена Анатоліївна, д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну, sushchenko.oa@knu.ua

Корнійчук Роман Олегович, аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, petrovan000@gmail.com

У сучасних умовах цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі, її адаптивності до кризових викликів та здатності забезпечувати сталий розвиток [1, 2]. У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення стратегічних пріоритетів і формування пріоритетних напрямів розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі, оскільки саме вони створюють підґрунтя для системного впровадження інноваційних технологій, модернізації туристичних послуг, розширення каналів взаємодії зі споживачами та посилення інтеграції національного туристичного ринку у глобальний цифровий простір. Дослідження зазначеної проблематики дає змогу не лише окреслити перспективні вектори цифрового розвитку галузі, а й обґрунтувати необхідність комплексного підходу до використання її ресурсного, організаційного, інституційного та технологічного потенціалу.

Формування пріоритетних напрямів розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі є об'єктивно необхідним з метою максимально повної реалізації потенційних можливостей туристичної галузі України, що надає становлення цифрової економіки. У цьому контексті пріоритетні напрями слід розглядати не як довільно обрані сфери цифрової модернізації, а як стратегічно значущі вектори розвитку, що визначаються співвідношенням між наявним потенціалом, системою бар'єрів і цілями довгострокової трансформації туристичної галузі.

Необхідність формування саме системи пріоритетних напрямів зумовлена тим, що наявні ресурси, організаційні можливості та інституційна спроможність туристичної галузі не дозволяють одночасно й однаково інтенсивно розвивати всі складові її потенціалу цифровізації. За таких умов виникає потреба у виборі тих сфер докладання зусиль, які, з одного боку, є найбільш проблемними, а з іншого, здатні забезпечити найбільший мультиплікативний ефект для цифрового розвитку галузі загалом. Отже, пріоритетизація у сфері розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі має спиратися не на формальну логіку технологічного оновлення, а на системний аналіз взаємозв'язку між інфраструктурною, технологічно-функціональною, інформаційно-аналітичною, кадрово-компетентнісною, організаційно-управлінською, ринково-комунікаційною та інституційно-регуляторною складовими

потенціалу цифровізації. У цьому сенсі формування пріоритетних напрямів розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі повинно враховувати кілька принципових моментів. Так, цифровізація туристичної галузі не є суто технологічним процесом, а охоплює весь цикл створення, просування, реалізації та супроводу туристичного продукту. По-друге, її розвиток відбувається в умовах структурної нестабільності, безпекових ризиків, нерівномірності регіонального розвитку та обмеженої ресурсної спроможності значної частини суб'єктів туристичного ринку. Ефективність цифрової трансформації залежить не лише від поширення окремих цифрових рішень, а й від здатності галузі інтегрувати їх у систему управління, ринкової взаємодії, аналітики та сервісу. Саме тому пріоритетні напрями розвитку потенціалу цифровізації повинні бути зорієнтовані не лише на розширення цифрової присутності, а передусім на поглиблення цифрової зрілості туристичної галузі.

Формування пріоритетних напрямів розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі України має враховувати, з одного боку, наявність базових передумов для подальшої цифрової трансформації, а з іншого, систему бар'єрів, що стримують її повноцінну реалізацію. До таких бар'єрів належать цифровий розрив між різними типами суб'єктів ринку, інфраструктурні обмеження, дефіцит цифрових компетентностей, фінансові обмеження малого та середнього бізнесу, платформенна залежність, недостатній розвиток аналітичної культури, інституційно-регуляторні обмеження та вплив безпекового чинника. Саме тому пріоритети розвитку потенціалу цифровізації мають формуватися як система взаємопов'язаних напрямів, спрямованих на подолання найбільш значущих обмежень і посилення тих складових потенціалу, які забезпечують найбільшу стійкість і адаптивність туристичної галузі в сучасних умовах. Таким чином, можна стверджувати, що пріоритетні напрями розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі України мають визначатися на основі трьох взаємопов'язаних критеріїв:

ступеня впливу відповідної складової на загальну цифрову спроможність галузі;

рівня проблемності або дефіцитності її розвитку;

потенційного системного ефекту, який може бути досягнутий у разі цілеспрямованого посилення цієї складової.

На нашу думку, до ключових чинників, що впливають на формування пріоритетних напрямів розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі України, доцільно віднести такі: стан зовнішнього середовища, рівень цифрової зрілості галузі, глибину виявлених бар'єрів цифровізації, ресурсну спроможність суб'єктів туристичного ринку, характер споживчого попиту, інституційні умови цифрового розвитку та безпекові параметри функціонування туризму. Сукупний вплив цих чинників визначає не лише перелік пріоритетів, а й послідовність їх реалізації, оскільки різні напрями цифрового розвитку мають неоднакову стратегічну вагу, різну ресурсомісткість і різний часовий горизонт ефекту.

Першим чинником є стан зовнішнього середовища, оскільки туристична галузь є надзвичайно чутливою до змін макроекономічної кон'юнктури, мобільності населення, міжнародної конкуренції, безпекових обмежень і трансформації споживчих моделей. У сучасних умовах саме зовнішнє середовище значною мірою визначає, які цифрові рішення мають для галузі першочергове значення – ті, що орієнтовані на експансію та масштабування, чи ті, що забезпечують адаптацію, стійкість і гнучкість. Для України цей чинник має особливу вагу, оскільки розвиток туризму відбувається в умовах воєнного стану, нерівномірної територіальної безпеки та переорієнтації ринку на внутрішній сегмент.

Другим чинником є рівень цифрової зрілості туристичної галузі, тобто фактичний стан інтеграції цифрових рішень у комунікацію, продаж, управління, аналітику та сервіс. Як показав попередній аналіз, у національному туризмі вже сформовано базовий рівень цифрового впровадження, однак він залишається нерівномірним за глибиною, функціональністю та ступенем інтегрованості у бізнес-процеси. Саме тому пріоритети розвитку повинні визначатися не за логікою «впроваджувати все», а за логікою переходу від базової цифрової присутності до глибшої цифрової зрілості.

Третім чинником виступає система бар'єрів цифровізації, яка не лише стримує

реалізацію наявного потенціалу, а й прямо вказує на ті зони, де розвиток має бути першочерговим. Цифровий розрив, інфраструктурні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів, платформенна залежність, нестача аналітичної культури, фінансові труднощі та інституційно-регуляторна невизначеність не є випадковими перешкодами, а формують реальні межі цифрової трансформації галузі. Тому пріоритетні напрями мають бути водночас і напрямками подолання системних обмежень.

Важливим чинником є ресурсна спроможність суб'єктів туристичного ринку, оскільки можливості великих мережевих операторів, платформенно інтегрованих підприємств, локального малого бізнесу, DMO та органів публічного управління істотно відрізняються. Це означає, що формування пріоритетів не може спиратися на усереднене уявлення про туристичну галузь як однорідну систему. Навпаки, воно має враховувати внутрішню диференціацію ринку та орієнтуватися на ті рішення, які здатні забезпечити найбільший ефект саме для найуразливіших або найслабших ланок цифрового розвитку.

Вагомим чинником також є характер споживчого попиту та цифрової поведінки туриста. У сучасному туризмі саме споживач дедалі частіше задає параметри цифрової взаємодії. Сучасний споживач очікує швидкого доступу до інформації, прозорих умов бронювання, безпечних цифрових платежів, мобільного сервісу, оперативного зворотного зв'язку й персоналізованої комунікації. Тому пріоритети цифрового розвитку туристичної галузі мають визначатися не лише внутрішньогалузевими потребами, а й зміною логіки споживання туристичних послуг у цифровому середовищі.

Немаловажливим чинником є інституційні умови цифрового розвитку, зокрема державна цифрова політика, наявність електронних сервісів, реєстрів, інструментів цифрової ідентифікації, нормативної підтримки, а також спроможність державних і галузевих інституцій координувати цифровий перехід. У цьому контексті пріоритети розвитку потенціалу цифровізації повинні кореспондувати не лише з потребами туристичного бізнесу, а й із можливостями інституційного середовища підтримувати такі зміни.

Окремим чинником слід виділити безпековий фактор, який у сучасних українських умовах визначає не лише просторову структуру туристичного попиту, а й доцільність тих чи інших напрямів цифрового розвитку. Саме він підсилює значення цифрових сервісів оперативного інформування, онлайн-комунікації, короткого циклу бронювання, гнучкого перепланування поїздок і підтримання цифрового зв'язку зі споживачем у режимі реального часу. Отже, безпековий чинник фактично змінює ієрархію пріоритетів, надаючи вищого значення тим цифровим рішенням, які підвищують адаптивність і стійкість туристичної галузі.

Таким чином, формування пріоритетних напрямів розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі України має здійснюватися під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які визначають як потребу в цифрових змінах, так і реальні можливості їх реалізації. Саме врахування цих чинників дозволяє перейти від загального твердження про необхідність цифровізації до обґрунтованого вибору тих напрямів, які є найбільш значущими для посилення цифрової спроможності туристичної галузі в сучасних умовах.

Проведений аналіз та урахування визначених чинників впливу дозволяє використати такі пріоритетні напрями розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі України:

- розвиток цифрової інфраструктури та доступності цифрових сервісів;
- посилення інформаційно-аналітичної спроможності галузі;
- розвиток кадрово-компетентнісного забезпечення цифрової трансформації;
- поглиблення цифрової інтеграції бізнес-процесів туристичних підприємств;
- зміцнення ринково-комунікаційної присутності в цифровому середовищі;
- удосконалення інституційно-регуляторного забезпечення цифрового переходу.

Саме ці напрями, на нашу думку, найбільш повно відображають структуру потенціалу цифровізації і водночас безпосередньо кореспондують із тими бар'єрами, які стримують його реалізацію.

Отже, реалізація окреслених пріоритетних напрямів розвитку потенціалу цифровізації туристичної галузі України має розглядатися як стратегічна основа її модернізації, підвищення

конкурентоспроможності та посилення стійкості в умовах сучасних кризових викликів. Їх комплексне впровадження сприятиме не лише подоланню наявних структурних, технологічних і організаційних бар'єрів, а й створенню передумов для формування якісно нової моделі функціонування туристичної галузі, заснованої на інноваційності, гнучкості, відкритості до цифрових змін та здатності ефективно інтегруватися у глобальний туристичний простір.

Перелік використаних джерел:

1. Avriata O., Struk I. Digital transformation of the tourism industry in Ukraine. *Ekonomika i suspilstvo*. 2025. Vol. 45, No. 1. P. 112–120.
2. Sushchenko O., Kasenkova K., Pohuda N., Petrova M. Implementation of Eye-Tracking Technology in the Domestic Tourism Marketing Complex. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6, No. 2. P. 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020094>



УДК 338.48:004(477)

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОМОЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ ЯК
ЧИННИК СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Холодок Валентина Дмитрівна, канд. наук з державного управління, доцент, директор ОКЗ «Харківський організаційно-методичний центр туризму», hvd_kult@ukr.net

Салун Марина Миколаївна, д.е.н., професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Maryna.Salun@hneu.net

Сучасні трансформації соціально-економічних систем в умовах глобальної цифровізації та безпрецедентних безпекових викликів зумовлюють необхідність переосмислення традиційних моделей управління регіональним розвитком. Для прифронтових територій, зокрема Харківщини, цифрова промоція туристичного потенціалу трансформується з чисто маркетингового інструментарію у стратегічний механізм забезпечення інституційної стійкості та збереження соціального капіталу. Теоретичне підґрунтя цього процесу базується на концепції «e-Tourism», де цифрові технології виступають компенсаторним фактором за умов критичних фізичних обмежень, забезпечуючи стійкість галузі через віртуалізацію туристичного досвіду та дистанційну комунікацію з цільовою аудиторією [1].

Стійкість соціально-економічної системи в умовах воєнного стану визначається її здатністю до швидкої адаптації та збереження функціональних зв'язків між суб'єктами ринку. Дослідження діяльності Обласного комунального закладу «Харківський організаційно-методичний центр туризму» (ОКЗ «ХОМЦТ») протягом 2020-2025 рр. дозволяє виділити три етапи цифрової еволюції регіональної туристичної системи: 1) докризовий (накопичення базового контенту); 2) адаптаційний (період пандемії COVID-19, запуск онлайн-флешмобів); 3) стратегічно-резильєнтний (період повномасштабної війни, де цифровізація стала безальтернативним способом промоції) [6].

Одним із ключових аспектів цифрової стійкості є підтримка та розвиток централізованих інформаційних ресурсів. Офіційний сайт «Харківський обласний туристсько-інформаційний центр» [6] у 2025 р/ остаточно закріпив за собою роль головного верифікованого хабу. Статистика свідчить про інтенсифікацію наповнення ресурсу: було опубліковано понад 680 спеціалізованих матеріалів, що включають інформацію про об'єкти культурної спадщини, безпекові рекомендації, реєстри гідів та актуальні туристичні новини. Це забезпечує безперервність інформаційного потоку, що є критичним для запобігання деградації туристичного іміджу регіону.

Паралельно з офіційним порталом, критичне значення набула комунікація у соціальних мережах (Facebook, Instagram). Аналіз контент-стратегії ОКЗ «ХОМЦТ» показує зміщення акцентів у бік ціннісно-орієнтованих та патріотичних проєктів. Кампанії «Харківщина туристична наближає Перемогу», «Фанат Харківщини», «Харківщину підтримує світ» та «Зустрінемося на Харківщині після війни!» виконують не лише промоційну, а й важливу психотерапевтичну та консолідуючу функції. Це сприяє підтримці ментального здоров'я мешканців регіону, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, що є невід'ємною складовою стійкості соціальної системи.

Ефективність обраної цифрової моделі підтверджується порівняльним аналізом кількісних показників діяльності. Попри об'єктивні труднощі, спричинені руйнуванням інфраструктури (зокрема, пошкодження будівлі Держпрому 28 жовтня 2024 року), спостерігається позитивна динаміка охоплення аудиторії в цифровому середовищі (рис. 1).

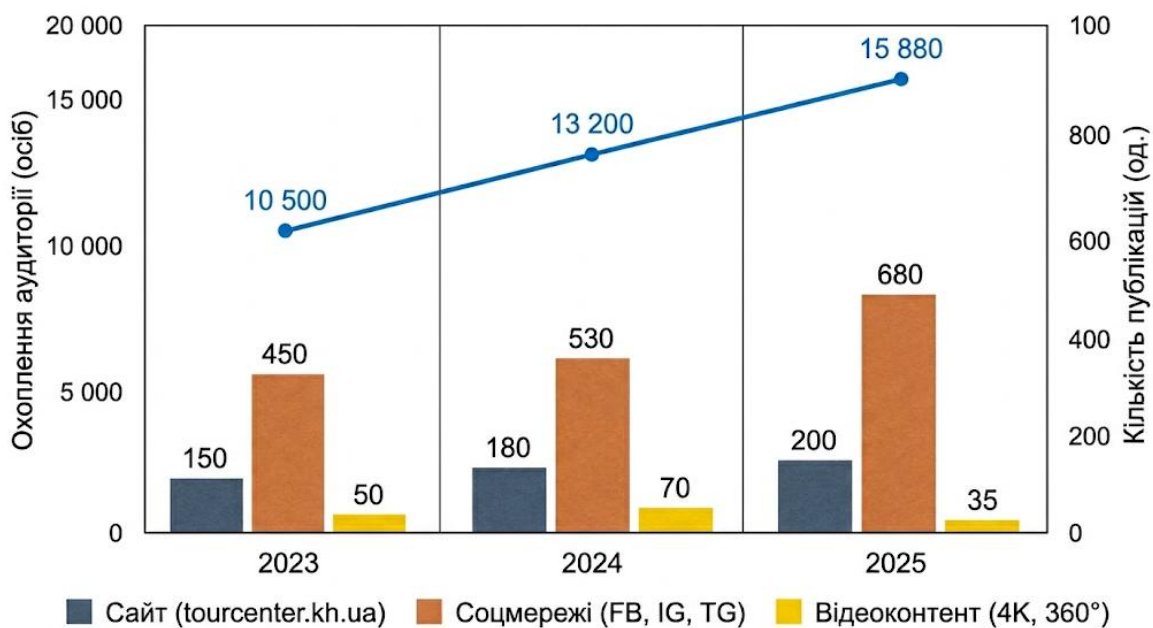


Рис. 1. Динаміка цифрового охоплення та активності ОКЗ «ХОМЦТ» (2023-2025 рр.)

Дані, представлені на рис. 1, демонструють, що за умови незначного скорочення кількості офлайн-заходів (з 235 у 2024 р. до 223 у 2025 р.), сумарне охоплення учасників зросло до 15 880 осіб. Це свідчить про ефективність переходу до «укрупнених» цифрових форматів та високу затребуваність відеоконтенту (відео 4K, 360°, аеропанорами). Створення віртуальних турів у межах проєкту «Віртуальні подорожі Харківщиною» дозволяє зберігати доступність туристичних магнітів регіону для широкої аудиторії, незважаючи на закриття багатьох фізичних локацій.

Важливим вектором посилення соціально-економічної стійкості є залучення молоді до процесів цифрового творення. Обласний молодіжний конкурс «Відкриваймо Харківщину» на кращу віртуальну екскурсію став дієвим інструментом розвитку цифрових компетентностей майбутніх фахівців галузі. У 2025 р. було подано 11 індивідуальних та колективних заявок з 10 територіальних громад, що вказує на формування децентралізованої мережі популяризаторів регіону. Такий підхід забезпечує живучість системи: навіть якщо центральний вузол зазнає обмежень, активність продовжується на рівні громад.

Науковий інтерес також становить трансформація діяльності Туристсько-мистецького хабу «Доступний простір подорожей». Його розвиток у напрямі Smart Destination передбачає впровадження технологій змішаної реальності (Mixed Reality) та встановлення сенсорних кіосків. Це створює технологічний заділ для післявоєнного відновлення, коли цифрові двійники

зруйнованих об'єктів стануть основою для їх фізичної реставрації та залучення міжнародних інвестицій [3].

Вивчення досвіду цифровізації на Харківщині дозволяє виділити «модель цифрової резильєнтності» туристичного регіону, яка включає:

- створення цифрового архіву культурної спадщини;
- формування емоційно-ціннісного контенту в соціальних медіа;
- розвиток дистанційних освітніх та конкурсних платформ для фахівців та молоді;
- постійний моніторинг цифрового сліду та адаптація каналів промоції до змін безпекової ситуації.

Результати аналізу підтверджують, що цифровізація промоції туристичного потенціалу в умовах воєнних реалій виступає базовим стабілізаційним чинником. Вона дозволяє підтримувати соціально-економічну активність територій, запобігати інформаційній ізоляції регіону та формувати маркетинговий фундамент для майбутнього економічного зростання. Досвід ОКЗ «ХОМЦТ» може бути використаний як методична база для інших регіонів України, що перебувають у зоні активного впливу кризових факторів.

Перелік використаних джерел:

1. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
2. Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R. et al. (2020) e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research. *Inf Technol Tourism*, 22, 187–203. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>
3. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 36–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.08.001>
4. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
5. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Харківський обласний туристсько-інформаційний центр: офіційний сайт. URL: <http://tourcenter.kh.ua/>



УДК 338.48:005.934

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗРУШЕНЬ

Єрмаков Іван Олегович, аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, ermakov.ivan@hneu.net

Для проведення аналізу особливостей забезпечення економічної безпеки галузі туризму за умов глобальних зрушень необхідно визначити загальні функції політики економічної безпеки та традиційні принципи її реалізації. Згідно з основними положеннями концепції економічної безпеки, держава повинна виконувати для регулювання економіки дві функції: антикризову та захисну. Зокрема, суть антикризової функції полягає в пом'якшенні наслідків рецесії шляхом своєчасного застосування інструментів державного регулювання економіки. Основним напрямом реалізації захисної функції є захист економічних інтересів держави та те,

що мається на увазі під основними економічними цінностями на даному етапі розвитку суспільства [1].

Однак, оскільки процесу глобальних зрушень властива стихійність, визначати повною мірою його спрямування важко. З іншого боку, для глобальних зрушень характерна кризовість. При цьому таку кризу не можна віднести до циклічних криз, властивих будь-якій економічній системі, оскільки вона відрізняється особливими ознаками, зумовленими процесом трансформації. Наприклад, трансформаційна криза завжди неминуха і їй, як і процесу трансформації, властива хаотичність і неконтрольованість, що пов'язано з багатуокладністю економіки під час трансформації, та з відсутністю єдиних правил взаємодії суб'єктів господарювання через зміни нормативно-правового поля [2].

У цьому контексті реалізація антикризової функції, обмежена націленістю на стабілізацію економіки, не може відбуватися планомірно; тобто в умовах глобальних зрушень до її реалізації потрібен дещо інший підхід. Разом із тим, глобальні зрушення посилюють значимість захисної функції. Будь-якій кризі, у тому числі й трансформаційній, властива така характерна риса, як виявлення найслабших і найменш життєздатних елементів економіки. Отже, в період глобальних зрушень і посилення кризи виявлення подібних елементів прискориться, що вимагатиме від держави прийняття своєчасних рішень [3].

Найважливішим принципом для формування будь-якої регулюючої системи в рамках сучасної демократичної держави є принцип законності, котрий передбачає, що дана система не буде жодною мірою утискати або порушувати права і свободи громадян та відповідатиме головним принципам законності, проголошеним у Конституції. Цей принцип є основоположним [4].

Іншим принципом, який має важливе значення на стадії формування політики економічної безпеки, є принцип обґрунтованості, тобто фактичного підтвердження необхідності реалізації тих чи інших заходів у межах цієї політики. Принцип ефективності визначає необхідність вибору найбільш раціональних шляхів розв'язання поставлених завдань та методів реалізації політики економічної безпеки. Також принцип ефективності передбачає необхідність вибору найбільш прийнятних варіантів розвитку з усіх можливих шляхів [1].

Ключові чинники, що впливають на розвиток туристичної галузі в умовах глобальних зрушень:

- зовнішні (природно-географічні, економічні, соціально-культурні, політико-правові, техніко-технологічні) та внутрішні (матеріально-технічні; попит, пропозиція та поширення турпродукту; поглиблення сегментації ринку; посилення ролі координації туристичної діяльності та обмеження процесів монополізації; вдосконалення засобів і методів масової інформації та зв'язків з громадськістю в просуванні, рекламі та реалізації турпродуктів, що розробляються; підвищення професійного рівня кадрів у туризмі; пріоритетний розвиток приватного туристичного бізнесу);

- екстенсивні (зростання чисельності працівників; збільшення кількості матеріальних ресурсів, що залучаються до господарського обігу; будівництво нових об'єктів туризму з технічним рівнем існуючих), інтенсивні (підвищення кваліфікації персоналу; розвиток професійно-кваліфікаційної структури) та стимулюючі (економічні кризи; політична та фінансова нестабільність; інфляція; безробіття; криміногенна обстановка; неблагополуччя екологічної ситуації; посилення туристичних формальностей).

Економічна безпека в галузі туризму, забезпечується за умови досягнення:

- стійкості економіки, тобто її стабільності незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх негативних факторів;

- ефективності використання ресурсів таким чином, щоб за найменших витрат забезпечувалося повне завантаження всіх виробничих потужностей;

- економічного розвитку у формі як кількісного, так і якісного зростання економіки;

- незалежності під час ухвалення рішень щодо реалізації економічної політики.

Під політикою економічної безпеки туристичної галузі слід розуміти комплексну систему заходів, що реалізується державою та дозволяє зберігати економічну стабільність в

умовах впливу різних негативних факторів, а також забезпечувати розвиток та незалежність економіки. До функції політики економічної безпеки щодо галузі туризму в умовах глобальних зрушень:

- функція аналізу, яка полягає у визначенні загроз економічній безпеці;
- функція цілепокладання, що зводиться до виділення пріоритетів при реалізації політики економічної безпеки;
- законодавча функція, що передбачає формування нормативної бази щодо захисту національних економічних інтересів та розмежування повноважень між суб'єктами господарювання;
- організаційно-адміністративна функція, націлену на створення єдиного механізму із забезпечення економічної безпеки;
- функція планування, що полягає у виборі оптимальних методів та засобів для досягнення необхідних результатів;
- функція обмеження, що лімітує втручання держави в економіку, щоб уникнути додаткових збитків від провалів держави;
- стимулююча функція, яка передбачає підтримку певних видів господарської діяльності з розвитку економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Лезіна, А. Генеза розвитку дефініції «економічна безпека підприємства». Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 101-106.
2. Стегней М. І., Нодь О. Л. Глобальні чинники сучасних трансформаційних змін у сфері розвитку туризму та рекреації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Том 3. С. 337–341.
3. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 51–61.
4. Правдюк А.Л. Особливості законодавчого забезпечення економічної безпеки України. Інформація і право. 2021. № 2 (37). С. 170–182.



УДК 338.48:004:658.7

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В ТУРИЗМІ

Своєволін Ігор Олександрович, аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, svoievolin.igor@hneu.net

Сучасний розвиток туристичної сфери супроводжується активною цифровізацією бізнес-процесів, що зумовлює трансформацію підходів до управління логістичною діяльністю підприємств. Туристична логістика набуває системного характеру та охоплює управління потоками туристів, інформації, послуг і фінансових ресурсів.

Як зазначають Божук Т. І. та Кифяк В. Ф., цифровізація туристичної діяльності сприяє підвищенню ефективності управління та якості обслуговування через інтеграцію сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси підприємств [1]. Водночас це формує нові вимоги до логістичних систем, які повинні забезпечувати гнучкість, адаптивність і оперативність прийняття управлінських рішень.

Однією з ключових проблем розвитку туристичної сфери є нерівномірний розподіл туристичних потоків, що призводить до перевантаження окремих маршрутів і неефективного використання ресурсів. У дослідженні Ахмедової О. О. та Своєволіна І. О. підкреслюється, що сучасна туристична логістика має орієнтуватися на управління потоками з урахуванням інфраструктурних обмежень і необхідності забезпечення сталого розвитку територій [2].

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів управління логістичною діяльністю, зокрема концепцій «розумного туризму». За результатами дослідження Wu W., Zhang J., Liu X., цифрові платформи та аналітичні системи дозволяють оптимізувати маршрути, прогнозувати попит і забезпечувати більш рівномірний розподіл туристичних потоків [3].

Використання цифрових платформ у туристичній логістиці дозволяє підприємствам:

- координувати взаємодію між учасниками ринку;
- підвищувати ефективність використання ресурсів;
- оптимізувати туристичні маршрути;
- формувати персоналізовані пропозиції для споживачів.

Таким чином, управління логістичною діяльністю підприємств туристичної сфери в умовах цифровізації трансформується у комплексну систему, орієнтовану на інтеграцію інформаційних технологій та управління потоками. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств і створює передумови для сталого розвитку туристичних територій.

Разом із тим, цифрова трансформація логістики в туризмі не є лінійним процесом впровадження окремих IT-рішень. Вона являє собою глибоку структурну перебудову операційної моделі підприємства, яка проходить кілька послідовних етапів зрілості. Розуміння цих етапів дозволяє туристичним операторам та дестинаціям уникати хаотичної автоматизації та вибудовувати цілісну цифрову екосистему.

Цифровізація даних відбувається переведення аналогових процесів у цифровий формат. Для туристичної логістики це означає відмову від паперових ваучерів, ручного складання маршрутних листів та телефонного узгодження трансферів на користь CRM-систем та хмарних сховищ. Основним завданням тут є накопичення структурованого масиву даних про рух туристів та завантаженість об'єктів інфраструктури.

Оптимізація потоків характеризується впровадженням аналітичних інструментів. Саме на цьому рівні логістика з допоміжної функції перетворюється на інструмент управління попитом. Використання Big Data дозволяє прогнозувати пікові навантаження на рецептивну базу та транспортні вузли. Наприклад, аналіз геолокаційних даних мобільних операторів (знеособлених) у поєднанні з даними про бронювання дає змогу заздалегідь перерозподіляти потоки екскурсійних автобусів між локаціями, уникаючи ефекту «овертуризму» в години пік.



Рис. 1. Архітектура цифрової логістичної системи туристичного підприємства в концепції.

Джерело: власна розробка автора

Предиктивна логістика та гіперавтоматизація передбачає використання штучного інтелекту (ШІ) У контексті туристичної логістики це виходить за рамки звичайного GPS-трекінгу транспорту. Йдеться про створення «цифрових двійників» (Digital Twins) туристичних маршрутів або навіть цілих курортних зон. Така система в режимі реального часу моделює наслідки будь-якої події (раптовий дощ, затримка рейсу, поломка канатної дороги) і автоматично пропонує альтернативні логістичні рішення: перенаправлення туристів, зміну розкладу харчування в ресторанах, коригування роботи додаткового транспорту.

Подальший розвиток управління логістичною діяльністю в туризмі лежить у площині переходу від реактивного управління (реагування на вже сформований потік) до проактивного управління мобільністю. Цифрова логістика майбутнього це вже не просто доставка туриста з точки А в точку Б, а комплексний вражень з урахуванням інфраструктурних, часових та екологічних обмежень.

Перелік використаних джерел:

1. Божук Т. І., Кифяк В. Ф. Цифровізація туристичної діяльності в умовах трансформації економіки України. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 64–69.
2. Ахмедова О. О., Своєволін І. О. Тенденції розвитку туристичної логістики: від світового досвіду до української реальності. Вісник соціально-економічних досліджень. 2024. № 1–2. С. 156–165. [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(88-89\).2024.156-165](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(88-89).2024.156-165)
3. W., Zhang J., Liu X. Digital tourism and smart destination development: a systematic review. Sustainability. 2024. <https://doi.org/10.3390/su162310382>



Секція 4. Право у сучасному вимірі

УДК 347.9:004:341.17(477)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТРАНСКОРДОННОГО ПРАВОСУДДЯ: РОЛЬ СИСТЕМИ E-CODEX У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Решетар Анна*, здобувач вищої освіти 3 курсу 21 групи, факультету
Міжнародної торгівлі та права, Державний торговельно-економічний університет
areshetar10@gmail.com

В умовах активного зближення України з Європейським Союзом (далі – ЄС) питання гармонізації правових і цифрових систем набуває особливої ваги. Цифровізація судочинства – невід’ємна складова євроінтеграційного процесу, що визначає ефективність правового захисту громадян у транскордонних ситуаціях. Актуальність теми підсилюється тим, що мільйони українців перебувають за кордоном унаслідок воєнних дій і безпосередньо стикаються з необхідністю транскордонного правосуддя.

Система e-CODEX (e-Justice Communication via Online Data Exchange) є ключовим інструментом цифрового судочинства ЄС, призначеним для безпечного обміну судовими даними між державами-членами у цивільних і кримінальних справах. Регламент (ЄС) 2022/850 Європейського Парламенту і Ради від 30 травня 2022 року встановив правову основу системи та передав її операційне управління Агенції eu-LISA – Агенції ЄС з управління великомасштабними ІТ-системами у сфері свободи, безпеки та правосуддя [8]. Передача управління була юридично оформлена Виконавчим рішенням Комісії (ЄС) 2024/1272 і набула чинності 3 червня 2024 року [2].

З технічного погляду e-CODEX є децентралізованою системою: вона не передбачає єдиного центрального сервера, натомість кожна держава-учасниця підключається через національну точку доступу (access point), яка взаємодіє з іншими точками через захищені шлюзи (gateways) та конектори. Система забезпечує електронний документообіг у рамках таких процедур, як Європейський платіжний наказ (ЕРО), Європейська процедура щодо дрібних позовів, транскордонне вручення документів, збір доказів та виконання Європейського ордеру на арешт [8]. Відповідно до Щорічного звіту eu-LISA за 2025 рік, Агенція активно розширює мережу підключених держав і розробляє нові функціональні модулі, зокрема JUDEX – для цифрового обміну Європейськими слідчими ордерами [4].

Якісно новий вимір цифровізації транскордонного правосуддя закріпив Регламент (ЄС) 2023/2844 від 13 грудня 2023 року про цифровізацію судової співпраці та доступу до правосуддя у транскордонних цивільних, комерційних і кримінальних справах. Цей акт поширює обов’язковість використання e-CODEX на 24 процедури з транскордонними наслідками, запроваджує Європейський електронний портал доступу, а також встановлює мінімальний стандарт для участі у слуханнях шляхом відеоконференцз’язку [9]. Регламент застосовується з 1 травня 2025 року, а положення про електронну комунікацію набудуть чинності поетапно – у чотири хвилі, з 2028 по 2031 рік [9]. Цей документ формує зобов’язальний цифровий стандарт, до якого Україна має наблизитися в процесі євроінтеграції.

У стратегічному вимірі цифровізацію правосуддя ЄС структурує Європейська стратегія e-правосуддя 2024–2028, опублікована в Офіційному журналі ЄС 16 січня 2025 року. Вона визначає пришвидшення цифрової трансформації системи правосуддя як центральний пріоритет [6]. Більш амбіційний горизонт окреслює Digital Justice Strategy @2030 Європейської Комісії, що передбачає повну цифрову інтероперабельність судових систем до 2030 року та закріплює принцип «цифрового за замовчуванням» (digital-by-default) у судочинстві [3]. Ці два

**Науковий керівник: Ганна Дугінець, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світової економіки
Державного торговельно-економічного університету*

документи разом формують дорожню карту, до якої Україна зобов'язується наблизитися в рамках переговорного процесу про членство.

Практичний досвід впровадження e-CODEX у державах-членах ЄС дає цінні уроки для України. Пілотний проєкт Австрії та Німеччини з Європейського платіжного наказу (ЕРО) продемонстрував, що використання e-CODEX дозволяє австрійським адвокатам подавати заяви безпосередньо до судів іншої держави-члена в електронній формі: австрійський суд отримував 1503 справи в електронному форматі, а німецький – 182 справи виключно через e-CODEX [5]. Учасники пілоту визнали систему «гарним початком», відзначивши зрозумілість форм у національних мовах та прискорення доставки документів порівняно з паперовим документообігом [5]. Ключовим висновком стала потреба у ретельному налаштуванні інтерфейсу взаємодії між національними системами управління справами та шлюзом e-CODEX.

Особливої уваги заслуговує приклад Естонії – держави-члена ЄС, яка вважається лідером e-правосуддя. Ця країна планомірно інтегрувала e-CODEX у власну розвинену цифрову екосистему судочинства, де вже функціонує повністю електронне провадження у справах. Завдяки сумісності національних систем з протоколами e-CODEX Естонія підключилася до системи без суттєвих технічних труднощів [7]. Естонський приклад свідчить: інвестиції в цифрову інфраструктуру правосуддя на ранніх етапах суттєво знижують витрати і складність підключення до e-CODEX. Для України, яка розбудовує ЄСІТС, цей шлях є орієнтиром для планування власної інтеграційної стратегії.

Узагальнення досвіду держав-членів ЄС дозволяє виокремити спільні закономірності інтеграційного процесу: на першому етапі визначаються пілотні процедури і підключаються окремі суди; на другому – масштабується рішення на всю судову систему; на третьому – здійснюється перехід від добровільності до обов'язковості використання [5; 7]. Ці стадії, як правило, займали від 3 до 7 років навіть у технологічно готових країнах, що свідчить про необхідність заблаговременного планування для України.

Для України питання приєднання до системи e-CODEX є частиною ширшого процесу адаптації до *acquis communautaire* у сфері правосуддя. Відповідно до *Ukraine Facility Plan (2024–2027)*, цифрова трансформація судової системи визначена як один із пріоритетних напрямів взаємодії з ЄС [10]. Виконання відповідних реформ є умовою отримання траншів фінансування у межах цього плану, що надає питанню не лише правового, а й фінансового виміру. Зокрема, ЄС передбачив цільове фінансування для підтримки цифровізації правосуддя в Україні, а моніторинг прогресу здійснюється за чіткими індикаторами та у відповідності до встановленого графіку реформ.

На національному рівні Україна вже здійснила важливі кроки у напрямку цифровізації судочинства. Правовою основою слугує Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення поетапного впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи». Поправки 2024–2025 років до цього закону передбачають механізми транскордонної взаємодії судових органів в електронній формі [11]. Запровадження ЄСІТС є технологічним підґрунтям для майбутньої інтеграції з e-CODEX, оскільки система охоплює електронний документообіг, автоматизований розподіл справ та цифровий зв'язок між учасниками процесу.

Окремим аспектом, що набув особливої актуальності в умовах воєнного стану, є використання відеоконференційного зв'язку в судових провадженнях. Оновлені рекомендації СЕРЕJ 2025 року визначають мінімальні технічні та процесуальні стандарти застосування відеоконференцій у судових провадженнях – від шифрування каналів передачі даних до права сторін на відмову від дистанційної участі [1]. Ці вимоги Україна зобов'язана імплементувати у процесі реформування судочинства як необхідну умову відповідності загальноєвропейським стандартам, а також з огляду на положення Регламенту (ЄС) 2023/2844 [9].

Серед ключових викликів на шляху до інтеграції e-CODEX в Україні слід виокремити такі. По-перше, технічна інтероперабельність: наявні модулі ЄСІТС потребують адаптації до протоколів e-CODEX Connector Suite, що вимагає значних технічних зусиль і часу [4; 5]. По-друге, правова гармонізація: процесуальне законодавство України має бути приведено у відповідність до вимог Регламенту (ЄС) 2023/2844, зокрема щодо електронних підписів, печаток

і документів [9]. По-третє, кіберзахист і захист персональних даних: при транскордонному обміні судовою інформацією необхідно дотримуватися вимог GDPR, що є особливо складним завданням в умовах воєнного стану [5]. По-четверте, навчання персоналу: досвід Польщі та Нідерландів свідчить, що навіть за наявності технічної інфраструктури опанування нових цифрових інструментів суддями і судовим персоналом займає роки [5; 7]. По-п'яте, фінансове забезпечення: кожна держава-учасниця самостійно несе витрати на встановлення, експлуатацію і технічне обслуговування точок доступу e-CODEX [9], що є суттєвим навантаженням для бюджету України в умовах воєнного часу.

Попри значні виклики, перспективи інтеграції e-CODEX для України є очевидними. По-перше, підключення до системи дозволить ефективно взаємодіяти із судовими органами держав-членів ЄС у справах за участю українських громадян і юридичних осіб, передусім у справах про вручення документів, стягнення аліментів, виконання судових рішень. По-друге, цифровізація сприятиме підвищенню довіри до українського правосуддя з боку іноземних суб'єктів та міжнародних інституцій. По-третє, система e-CODEX може стати технологічним зразком і каталізатором ширшої цифрової трансформації судочинства України, позитивно впливаючи не лише на транскордонний, але і на внутрішній вимір судового процесу – у тому напрямі, яким пройшли Австрія, Естонія та інші передові держави ЄС [5; 6].

Таким чином, цифровізація транскордонного правосуддя та інтеграція системи e-CODEX є невід'ємним елементом наближення України до правового аспису ЄС та умовою ефективного функціонування українського правосуддя в умовах масової міграції громадян та зростаючої кількості транскордонних справ. Досвід Австрії, Нідерландів, Польщі та Естонії наочно демонструє реалістичність і конкретні переваги такої інтеграції. Реалізація цього завдання вимагає комплексного підходу: законодавчих змін, технічного переоснащення, інституційної спроможності та активного міжнародного співробітництва. Виконання цих умов дозволить Україні не лише формально приєднатися до єдиного цифрового правового простору ЄС, а й забезпечити реальну ефективність транскордонного судочинства в інтересах мільйонів громадян.

Перелік використаних джерел:

1. CEPEJ (Council of Europe) Guidelines on Videoconferencing in Judicial Proceedings (Updated 2025). URL: <https://www.coe.int/en/web/cepej>
2. Commission Implementing Decision (EU) 2024/1272 of 3 June 2024 mandating eu-LISA to take over operational responsibility of the e-CODEX system. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1272/oj
3. Digital Justice Strategy @2030 / European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en
4. eu-LISA Annual Report 2025: Management of the e-CODEX system. URL: <https://www.eulisa.europa.eu/>
5. European Commission. Staff Working Document. Impact Assessment Accompanying the Proposal for an e-CODEX Regulation. SWD(2020) 541 final. Brussels, 2.12.2020. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2020-12/e-codex-impact-assessment_en.pdf
6. European e-Justice Strategy 2024–2028. OJ C, 16.01.2025. URL: <https://e-justice.europa.eu/>
7. Pangalos G., Salmatzidis I., Pagkalos I. Using IT to Provide Easier Access to Cross-Border Legal Procedures for Citizens and Legal Professionals – Implementation of a European Payment Order e-CODEX Pilot. International Journal for Court Administration. 2014. Vol. 6, No. 2. P. 43–52.
8. Regulation (EU) 2022/850 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on a computerised system for the cross-border electronic exchange of data in the area of judicial cooperation in civil and criminal matters (e-CODEX system). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R0850>
9. Regulation (EU) 2023/2844 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on the digitalisation of judicial cooperation and access to justice in cross-border civil, commercial and criminal matters. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2844>

10. Ukraine Facility Plan (2024–2027) / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.me.gov.ua/>

11. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення поетапного впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи» (із змінами 2024–2025 рр.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>



УДК 347.961.41

ЩОДО ВИКОНАВЧИХ НАПИСІВ НОТАРІУСІВ

Савченко Олена, викладач кафедри правового регулювання економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, адвокат, адвокатське об'єднання «Адвокат Арт»

Мабуть тільки лінивий ще не написав про незаконність виконавчих написів нотаріусів на кредитних договорах, не посвідчених нотаріально.

Відповідно до ст. 18 Цивільного кодексу України, нотаріус здійснює захист цивільних прав шляхом вчинення виконавчого напису на борговому документі у випадках і в порядку, встановлених законом [1].

Порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами та посадовими особами органів місцевого самоврядування встановлюється Законом України «Про нотаріат» (надалі - Закон) та іншими актами законодавства України (ч. 1 ст. 39 Закону) [2]. Цим актом є, зокрема, Порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами України, затверджений наказом Міністерства юстиції України 22 лютого 2012 року № 296/5 та зареєстрований у Міністерстві юстиції України 22 лютого 2012 року за № 282/20595 (надалі – «Порядок») [3].

Вчинення нотаріусом виконавчого напису це нотаріальна дія (п. 19 ст. 34 Закону). Правовому регулюванню процедури вчинення нотаріусами виконавчих написів присвячена Глава 14 Закону та Глава 16 розділу II Порядку.

Так, згідно зі ст. 87 Закону, для стягнення грошових сум або витребування від боржника майна нотаріуси вчиняють виконавчі написи на документах, що встановлюють заборгованість. Перелік документів, за якими стягнення заборгованості провадиться у безспірному порядку на підставі виконавчих написів, встановлюється Кабінетом Міністрів України [2].

Перелік документів, за якими стягнення заборгованості провадиться у безспірному порядку на підставі виконавчих написів нотаріусів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 червня 1999 року №1172 (надалі – «Перелік документів») [4].

Ст. 88 Закону визначені умови вчинення виконавчих написів. Відповідно до приписів цієї статті, нотаріус вчиняє виконавчі написи:

- якщо подані документи підтверджують безспірність заборгованості або іншої відповідальності боржника перед стягувачем;

- за умови, що з дня виникнення права вимоги минуло не більше трьох років, а у відносинах між підприємствами, установами та організаціями - не більше одного року. Якщо для вимоги, за якою видається виконавчий напис, законом встановлено інший строк давності, виконавчий напис видається у межах цього строку [1].

Порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами України, затверджений наказом Міністерства юстиції України від 22 лютого 2012 року № 296/5, містить такі самі правила та умови вчинення виконавчого напису (п. п. 1, 3 Глави 16 розділу II Порядку).

Безспірність заборгованості підтверджують документи, передбачені Переліком документів [4].

При вчиненні виконавчого напису нотаріус повинен перевірити, чи подано на обґрунтування стягнення документи, зазначені у вказаному Переліку. При цьому цей Перелік не передбачає інших умов вчинення виконавчих написів нотаріусами ніж ті, які зазначені в Законі та Порядку.

26 листопада 2014 року Кабінет Міністрів України прийняв постанову № 662 «Про внесення змін до переліку документів, за якими стягнення заборгованості проводиться у безспірному порядку на підставі виконавчих написів нотаріусів» [5].

Зазначеною постановою були внесені зміни в розділ «Стягнення заборгованості за нотаріально посвідченими угодами» та доповнено новим розділом «Стягнення заборгованості з підстав, що впливають з кредитних відносин» [5].

Тобто, нотаріус міг вчиняти виконавчі написи на кредитних договорах за якими боржниками допущено прострочення платежів за зобов'язаннями. Для одержання виконавчого напису кредитор мав би надати нотаріусу оригінал кредитного договору, засвідчену стягувачем виписку з рахунка боржника із зазначенням суми заборгованості та строків її погашення з відміткою стягувача про непогашення заборгованості.

Однак постановою Київського апеляційного адміністративного суду від 22 лютого 2017 року у справі №826/20084/14 постанову Кабінету Міністрів України № 662 від 26 листопада 2014 року «Про внесення змін до переліку документів, за якими стягнення заборгованості проводиться у безспірному порядку на підставі виконавчих написів нотаріусів», зокрема, в частині доповнення Переліку новим розділом «Стягнення заборгованості з підстав, що впливають з кредитних відносин» було визнано незаконною та нечинною [6].

Ухвалою Вищого адміністративного суду України від 01 листопада 2017 року у справі № 826/20084/14 постанову Київського апеляційного адміністративного суду від 22 лютого 2017 року було залишено без змін [7].

Постановою Великої Палати Верховного Суду від 20 червня 2018 року було відмовлено в задоволенні заяви про перегляд ухвали Вищого адміністративного суду України від 01 листопада 2017 року [8].

Тобто, на сьогоднішній день, редакція Переліку передбачає можливість вчинення виконавчого напису лише на підставі оригіналу нотаріально посвідченого договору.

Отже, вже навіть є правова позиція Верховного Суду щодо достатності формальної невідповідності процедури виконання виконавчого напису нотаріуса вимогам законодавства для того, що визнати останній таким, що не підлягає виконанню.

Тобто, такий очевидний для будь-якого юриста-першокурсника факт, щодо того, що виконання виконавчого напису нотаріуса на договорі, не посвідченому нотаріально, не передбачено чинним законодавством, і це є достатнім для визнання його таким, що не підлягає виконанню, позивачу довелося доводити в судах усіх трьох інстанцій.

Проте недобросовісні фінансові установи продовжують звертатися до недобросовісних нотаріусів за виконавчими написами, часто значно завищуючи при цьому суму боргу, користуючись низькою правосвідомістю населення, незнанням закону та небажанням особи йти до суду за захистом своїх прав.

І, якщо є зрозумілим, що отримавши кредитний договір з виконавчим написом нотаріуса, виконавець не може відмовити у відкритті виконавчого провадження. Проте, коли у виконавчому провадженні, яке відкрито на підставі документу, що завідомо не підлягає виконанню, ще й накладається арешт на зарплатний банківський рахунок чи майно боржника, - це є на межі здорового глузду.

І це, мабуть, питання до законодавця, чому немає прямої заборони виконавцям відкривати виконавче провадження на підставі документу, який не підлягає виконанню в силу закону. Чому не існує прямої заборони нотаріусам виконувати виконавчі написи на договорах, які не посвідчені нотаріально, а отже, не підлягають виконанню?

А тим часом, відсутність системності у законодавстві, на практиці має наслідком, те, що очевидні речі особа вимушена доводити у суді, витрачаючи час, нерви та ще й зазнаючи фінансових та особистих обмежень.

Перелік використаних джерел:

1. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>;
2. Закон України «Про нотаріат» від 02 вересня 1993 № 3425-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text>;

3. Порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами України, затверджений наказом Міністерства юстиції України 22 лютого 2012 року № 296/5 та зареєстрований у Міністерстві юстиції України 22 лютого 2012 року за № 282/20595. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0282-12#Text>;
4. Перелік документів, за якими стягнення заборгованості проводиться у безспірному порядку на підставі виконавчих написів нотаріусів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 червня 1999 року №1172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-99-%D0%BF#Text>;
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до переліку документів, за якими стягнення заборгованості проводиться у безспірному порядку на підставі виконавчих написів нотаріусів» від 26 листопада 2014 року № 662. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2014-%D0%BF#Text>;
6. Постанова Київського апеляційного адміністративного суду від 22 лютого 2017 року у справі № 826/20084/14. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/65037659>;
7. Ухвалою Вищого адміністративного суду України від 01 листопада 2017 року у справі № 826/20084/14. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/70002816>;
8. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 20 червня 2018 року у справі №826/20084/14. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/81020597>.

Секція 5. Публічне управління та економічна політика: сучасні проблеми суспільного розвитку.

УДК 004:35.07(438)

SMART CITY: ДОСВІД ПОЛЬЩІ

Вацьковські Казімеж Станіславович, д.е.н., проф., проф. кафедри інформатичних систем Варшавського технологічного університету «Варшавська політехніка», Польща, e-mail: kwackowski1701@gmail.com

Гордієнко Лариса Юріївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, e-mail: gordienkolarisa@ukr.net

Останніми роками набирає популярності концепція Smart City («розумного міста»), прихильники якої вважають її ефективним інструментом для підвищення якості життя мешканців міста. Ця концепція динамічно розвивається як у галузі соціальних, так і технічних наук. У свою чергу, опоненти стверджують, що вона є джерелом дисбалансу та загострює проблеми соціальної та економічної ізоляції. Прихильники її впровадження вважають, що концепція Smart City є ефективним інструментом для покращення якості життя мешканців міст. У свою чергу, опоненти стверджують, що це є джерелом дисбалансу та загострює проблеми соціальної й економічної ізоляції [1].

Сьогодні після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року російської федерації в Україну питання розвитку публічного сектору, сфери публічного управління та адміністрування, в тому числі за рахунок впровадження технологій Smart City, набувають особливої актуальності.

Метою цієї праці є виявлення та аналіз досвіду Польщі щодо розвитку концепції Smart City, зокрема в умовах змін середовища, з подальшим розповсюдженням його з урахуванням українських реалій.

Розумне місто за визначенням, наведеним у [2], – це міська територія, де технології та збір даних розроблені для покращення якості життя її мешканців. Концепція розумного міста спрямована на підвищення якості життя мешканців за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Термін «розумне місто» з'явився в академічній літературі в 1990-х роках і з роками його трактування еволюціонувало і розширилося. Такі міста, як зауважується в [3], пов'язуються в основному з інформаційними технологіями, суть яких зводиться до покращення можливості й усунення проблем міст технологічними засобами – оптимізації систем споживання, мінімізації шкідливих викидів і безвідходних технологій, підвищення ефективності систем транспорту, безпеки та якості послуг для мешканців тощо.

Еволюція концепції розумних міст зумовила появу концепції "Smart government" як елемента електронного управління та демократії [4]. Ця концепція характеризує діяльність публічних органів влади з точки зору творчого інвестування в технології разом з інноваційними стратегіями в мету формування гнучких та стійких державних структур та інфраструктури управління. Smart government трансформує надання послуг громадянам та змінює структуру управління, роблячи його більш відкритим.

Слід погодитися з думкою, висловленою в роботі [3], відповідно до якої на сьогодні визначення й бачення Smart City досі не існує. Ідея набуває різних значень у різних частинах світу, обґрунтовуючи різні політики розвитку «розумних міст», тобто моделі міст, які б дозволяли обробляти й управляти даними в режимі реального часу, що надходять від нової цифрової інфраструктури. При цьому передбачається, що громадяни сьогодення мають при собі

складний пакет гаджетів, що в мережі міста дає можливість сформувати інформаційний слід, а отже, і поведінку мешканців.

Польща, як свідчить Програма Конгресу розумних міст за 2025 р. [2], зосередилась на таких проблемах;

- Місцева влада та центральна влада. Як мудро співпрацювати?
- Черга для лайків – який оператор домінує в соціальних мережах?
- Містоутворююча роль залізничного транспорту.
- Один кадр, сотні точок даних. Як використовувати дрони в аналізі дорожнього руху та безпеки?

• Передача технологій містам.
• Постачання, безпека, співпраця – три аспекти міського порядку.
• Чи можуть міста отримати вигоду від швидкого розвитку ринку логістики електронної комерції?

• Штучний інтелект у громадському транспорті.
• Мікромобільність, макрозміни – як велосипед підтримує соціальні та кліматичні цілі.
• Правила, норми та закони у сфері просторового планування та міського транспорту.
• Готовність міста та його мешканців до катастроф та стихійних лих. Важливість надійної інфраструктури для безпечного функціонування міста.

- Інформована участь та ефективні громадські консультації.

Цікавим є досвід міст Польщі стосовно впровадження Smart City та Smart government. Наприклад, як зауважив Бартош Рожбевський, виконувач обов'язків директора Управління архітектури та просторового планування столичного міста Варшави, разом з іншими великими містами публічні службовці Варшави є піонерами в Польщі нестандартних і, донедавна, надформальних консультацій з мешканцями стосовно розробки і впровадження технологій «розумного міста». Він також підкреслив, що вже близько п'яти років мерія ширше звертається до мешканців, прагнучи залучити їх до процесу просторового планування. Однією з основних форм такої взаємодії є відвідування посадовцями територій, що будуть охоплені запланованими змін, для особистого зв'язку із зацікавленими сторонами [1].

В Україні з початку 2017 року відбувається адаптація досвіду країн ЄС (зокрема польських проєктів розвитку розумних міст) у впровадженні технологічних рішень підвищення рівня безпеки та добробуту громадян. У Польщі концепція спрямована на реалізацію інноваційних, технологічних та екологічно чистих рішень у різних вимірах: управлінні, економіці, способі життя громадян, людському капіталі, мобільності, освіті, інфраструктурі та навколишньому середовищі. При цьому, як у межах ЄС, так і в межах України громадяни займають пасивну позицію у реалізації концепції, виступаючи лише користувачами технологічних рішень, які пропонуються органами влади [5]. Тому важливо здійснювати інформування мешканців міст та ефективні громадські консультації при виборі моделей Smart City та Smart government й їхньому впровадженні.

Таким чином, впровадження технологій Smart City та Smart government в публічному секторі Польщі – це процес, який охоплює різні аспекти публічного управління, в тому числі прийняття управлінських рішень як на державному, так і місцевому рівні, надання публічних послуг тощо. За останні роки Польща досягла значного прогресу у сфері Smart City та Smart government. В той же час в цій сфері ще багато викликів і можливостей для розвитку. Вважаємо за доцільне використання європейського, в тому числі польського, досвіду.

Перелік використаних джерел:

1. Jonek-Kowalska I., Wolniak. Smart Cities in Poland. Towards sustainability and a better quality of life? URL : <https://library.oapen.org/viewer/web/viaver.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/96904/9781000935349.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Kongres inteligentnych miast. 7 maja 2025 r. URL : www.tor-konferencje.pl.
3. Габрель, М., Косьмій, М., & Габрель, М. (2024). НЕМАТЕРІАЛЬНІ КОНТЕКСТИ В

КОНЦЕПЦІЇ «РОЗУМНОГО» МІСТА. Містобудування та територіальне планування, (86), 243–260. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2024.86.243-260>.

4. Gil Garcia J.R., Helbig N., & Ojo, A. Being smart : Emerging technologies and innovation in the public sector Government Information Quarterly. 31. 2014. 11—I8.

5. Антонюк І.В., Кошова С.П. Запровадження програм smart-city у великих містах: вітчизняний та зарубіжний досвід URL : www.investplan.com.ua > pdf.



УДК 351:323.2

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ

Верховодова Руслана Олександрівна*, здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, verkhovodovaruslana@gmail.com

Участь громадськості у процесі формування державної політики є однією з фундаментальних засад демократичного врядування. В умовах стрімких соціально-політичних перетворень, євроінтеграційних прагнень України, безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабним збройним конфліктом, питання вдосконалення механізмів публічних консультацій, громадського контролю, залучення інститутів громадянського суспільства до вироблення управлінських рішень набуває особливої актуальності, практичної значущості.

Сучасні демократичні системи розглядають громадську участь не як декларативний принцип, а як реальний інструмент підвищення якості, легітимності державних рішень. Широке залучення громадян сприяє більш повному врахуванню різноманітних суспільних інтересів, зменшенню ризиків ухвалення неефективних або соціально неприйнятних рішень, зміцненню взаємної довіри між владою і суспільством [1; 2].

Теоретичні, прикладні аспекти участі громадськості у формуванні державної політики висвітлені у працях низки вітчизняних і зарубіжних учених. Серед українських дослідників вагомий внесок у розробку цієї тематики зробили Л. В. Гонюкова, О. Г. Пухкал, Я. В. Бережний, Т. М. Загорська, ін. [3; 4], у роботах Гонюкової детально проаналізовано роль організацій громадянського суспільства як посередників між державою, окремими громадянами, досліджено вплив правових і організаційних умов на їх ефективність. Пухкал, Набока зосередили увагу на інституційних механізмах публічних консультацій, виявивши суперечність між нормативними вимогами, реальною практикою проведення обговорень.

На міжнародному рівні значну роль у дослідженні принципів відкритого врядування, демократичної участі відіграють напрацювання ОЕСД у рамках концепції Open Government [5]. Водночас, зважаючи на стрімкий розвиток цифрових технологій, зміну суспільних очікувань і специфіку функціонування публічного управління в умовах воєнного стану, наявні підходи потребують перегляду, осучаснення.

Мета тез – виявлення ключових проблем участі громадськості у формуванні державної політики в Україні, визначення пріоритетних напрямів їх вирішення з урахуванням сучасних викликів і кращих міжнародних практик.

В Україні нормативно-правова база участі громадян у виробленні державної політики формувалась упродовж кількох десятиліть. Базовими документами у цій сфері є Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні, реалізації державної політики» № 996 від 3 листопада 2010 р., Закон України «Про звернення громадян». Документи закріпили інститути громадських рад, публічних консультацій і громадських

**Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Мельник В. І.*

слухань як основні канали взаємодії органів влади з суспільством. Подальшого розвитку правова база набула із прийняттям законодавства про доступ до публічної інформації, запровадженням електронних петицій, розвитком порталу державних послуг «Дія» [6].

Разом із тим, практика застосування зазначених механізмів свідчить про наявність системних проблем, які суттєво обмежують їх ефективність. По-перше, рівень реальної участі громадян залишається невисоким: значна частина консультацій носить формальний, «процедурний» характер, а пропозиції громадськості нерідко не впливають на зміст кінцевих рішень. Органи влади нерідко організовують консультації вже після того, як концептуальні рішення фактично прийняті, зводячи їх до суто легітимізаційної функції. По-друге, діяльність громадських рад при органах виконавчої влади значною мірою залежить від суб'єктивної готовності конкретного керівника до відкритого діалогу, що породжує помітну нерівномірність практик участі на різних рівнях управління. По-третє, недостатній рівень інформаційної прозорості унеможливує ефективний моніторинг громадянами процесу, результатів консультацій: значна частина органів не публікує звіти або публікує їх із суттєвим запізненням [4; 7].

Окремої уваги заслуговує проблема цифровізації публічних консультацій. Платформа «Відкритий уряд», портал електронних петицій засвідчили потенціал інструментів е-демократії, однак їх ефективність залишається обмеженою через нерівномірний доступ громадян до мережі Інтернет, в сільській місцевості, на деокупованих територіях. Дослідники фіксують, що значна частина публічних консультацій, ініційованих центральними органами виконавчої влади упродовж 2022–2023 рр., не завершилася оприлюдненням звітів за їх результатами, що є прямим порушенням вимог чинного законодавства [3; 5]. Крім того, цифрові формати залучення громадян часто відтворюють ті самі структурні обмеження, що й офлайн-механізми: відсутність реальних зворотних зв'язків, нечіткість критеріїв відбору пропозицій, непрозорість процедур аналізу отриманих матеріалів.

Важливою складовою проблематики є нерозвиненість інституційного потенціалу організацій громадянського суспільства. В умовах воєнного стану спостерігається, з одного боку, мобілізація волонтерських об'єднань, аналітичних центрів, неурядових організацій навколо пріоритетних державних завдань оборонного й гуманітарного характеру, а з іншого – звуження можливостей для системної участі в довгостроковому стратегічному плануванні, здійсненні громадського контролю.

На думку аналітиків Transparency International Ukraine, забезпечення неперервності механізмів громадського контролю навіть в умовах кризи є ключовою запорукою запобігання корупційним ризикам у процесах відновлення, реконструкції країни [7]. Водночас слід визнати, що надмірне звуження простору для громадської участі в умовах воєнного стану може послабити демократичні засади врядування, ускладнити повернення до нормального функціонування демократичних інститутів після завершення збройного конфлікту.

Аналіз зарубіжного досвіду, практик країн – членів ЄС, що успішно пройшли процес демократичної консолідації (Польща, Естонія, Литва, Чехія), свідчить про низку ефективних підходів до організації публічних консультацій. По-перше, в цих країнах запроваджено обов'язкову публічну звітність органів влади за результатами консультацій. По-друге, стандарт «відповіді на пропозиції» (respond-to-comments) зобов'язує орган влади письмово обґрунтовувати врахування або відхилення кожної суттєвої пропозиції громадськості. По-третє, активно розвиваються регіональні платформи е-участі, що дозволяють залучати до консультацій ширші верстви населення, молодь. По-четверте, сформовані незалежні омбудсменські інституції для захисту права на участь громадян у прийнятті рішень [5; 8]. Зазначені практики формують системну культуру публічних консультацій, за якої участь громадськості є не формальною вимогою, а реальним чинником вироблення якісної державної політики.

З огляду на виявлені проблеми, позитивний зарубіжний досвід, удосконалення механізмів участі громадськості у процесі формування державної політики в Україні доцільно здійснювати за такими пріоритетними напрямками:

Необхідне законодавче закріплення обов'язкового зворотного зв'язку за результатами публічних консультацій. Доцільно внести зміни до Постанови КМУ № 996, запровадивши норму, що зобов'язує органи влади публікувати мотивовані звіти про врахування пропозицій громадськості протягом чітко визначеного строку після завершення консультаційного процесу. Дозволить суттєво підвищити реальний вплив громадської думки на зміст управлінських рішень.

Актуальним є розвиток єдиної цифрової платформи публічних консультацій. Доцільним є створення або комплексна модернізація загальнодержавного онлайн-ресурсу, що дозволить централізовано розміщувати проекти нормативних актів і концепцій для обговорення, збирати, систематизувати пропозиції громадян, оприлюднювати аналітичні звіти за результатами консультацій у відкритому машиночитаному форматі [3; 6]. Особливого значення набуває для внутрішньо переміщених осіб, громадян, які перебувають за кордоном, але зберігають активний інтерес до участі у формуванні майбутнього України.

Посилення інституційної спроможності громадських рад. Ключовими заходами у напрямі є: розширення їх повноважень щодо самостійного ініціювання публічних консультацій; забезпечення стабільного фінансування підвищення кваліфікації членів рад; запровадження механізмів підвітності самих рад перед широкою громадськістю, перед профільними органами виконавчої влади.

Важливим є впровадження просвітницьких програм із питань громадянської участі. Особливого значення вони набувають у контексті підвищення рівня обізнаності населення щодо наявних механізмів взаємодії з органами публічної влади серед молоді, мешканців деокупованих, прифронтових територій, представників соціально вразливих груп. Формування культури участі потребує системних зусиль як з боку держави, так і громадянського суспільства [8].

Принципово важливою є інтеграція міжнародних стандартів участі в національну практику. Реалізація реформ у межах програм технічної допомоги ЄС, адаптація принципів «Партнерства відкритого уряду» (Open Government Partnership) до українського контексту відкривають реальні можливості для системного підвищення якості механізмів публічних консультацій. В контексті варто зазначити, що Угода про асоціацію між Україною, ЄС містить низку положень, спрямованих на розвиток громадянського суспільства, забезпечення участі громадян у демократичних процесах, що створює відповідні зобов'язання для органів державної влади щодо впровадження відповідних реформ [5].

Висновки. Участь громадськості у формуванні державної політики є ключовим індикатором зрілості демократичного врядування, необхідною умовою розробки ефективних, суспільно легітимних рішень. В Україні, незважаючи на наявність відповідної нормативно-правової бази, зберігаються суттєві прогалини у правозастосовній практиці, інституційному забезпеченні, цифровій інфраструктурі публічних консультацій.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>
3. Гонюкова Л. В. Інститути громадянського суспільства у формуванні державної політики: виклики та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.3.2>.
4. Пухкал О. Г., Набока А. С. Публічні консультації як механізм демократизації державної політики в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2021. № 3. С. 27–35.
5. OECD. Open Government: The Global Context and the Way Forward. Paris: OECD Publishing, 2022. 264 p. URL: <https://doi.org/10.1787/1de6ca5d-en>.

6. Бережний Я. В. Цифровізація публічного управління як чинник підвищення ефективності взаємодії влади та суспільства. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 1(36). С. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2>.

7. Transparency International Ukraine. Громадський контроль в умовах воєнного стану: можливості та обмеження. Київ: ТІ Україна, 2023. 48 с. URL: <https://ti-ukraine.org/research/hromadskyi-kontrol-v-umovakh-voyennoho-stanu/>.

8. Загорська Т. М. Е-демократія як інструмент залучення громадян до процесу вироблення публічної політики: зарубіжний досвід та уроки для України. Науковий вісник НЛТУ України. 2024. Т. 34, № 2. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.36930/40340218>.



UDC 330.34:502.131.1

EUROPEAN DIGITAL INNOVATION HUBS AS POTENTIAL DRIVERS FOR THE CIRCULAR ECONOMY

Gavkalova Nataliia, Doctor of Economic, Professor, Head of Public Administration and Economic Policy Department of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

E-mail: gavkalova@gmail.com

Kunitsyn Oleh, PhD student of the Department of Public Administration and Economic Policy of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

E-mail: o_kunitsyn@ukr.net

The circular economy has become a central pillar of European sustainability policy, aiming to reduce resource dependency, minimize waste generation, and extend product life cycles across industrial sectors. In this transformation, European Digital Innovation Hubs (EDIHs) play an increasingly important role as institutional intermediaries that bridge digital technologies, industrial actors, and regional socioeconomic systems. EDIHs oriented towards circular economy objectives serve not only as technology facilitators but also as enablers of systemic change, supporting the transition from linear production models toward more sustainable and regenerative economic structures [1].

Circular economy–focused EDIHs are predominantly active in sectors characterized by high material intensity and waste generation, where the potential benefits of circularity are most significant. These sectors include manufacturing industries such as electronics, automotive components, construction materials, and textiles, as well as agriculture and agri-food systems. Empirical evidence suggests that these domains offer substantial opportunities for implementing reuse, remanufacturing, recycling, and closed-loop material strategies, thereby reducing environmental pressure while maintaining economic value creation [1]. Similar conclusions are reflected in sectoral analyses, which also highlight energy systems and utilities, particularly waste and water management, as priority areas for circular transformation, given their strong linkages between resource efficiency and environmental impact [2]. Within these sectors, EDIHs provide a diversified portfolio of services to help enterprises adopt circular economy practices. One of the most prominent service categories relates to skills development and capacity building, including training in eco-design principles, life-cycle thinking, and circular business model innovation. Through workshops, vocational training programs, and applied learning initiatives, EDIHs enable firms to translate abstract sustainability concepts into operational strategies. In this regard, EDIHs function as collective learning platforms that connect businesses, research organizations, and public authorities, facilitating experimentation and pilot projects that lower the risks associated with circular innovation [3]. Beyond training and advisory services, EDIHs contribute to the development of circular business ecosystems by fostering collaboration among diverse stakeholders. This includes building networks between manufacturers, recyclers, technology providers, and designers, as well as supporting co-creation processes and cross-sectoral partnerships. By facilitating knowledge transfer and diffusion of best practices, EDIHs help overcome structural barriers

that often prevent small and medium-sized enterprises from engaging in circular economy initiatives. Such ecosystem-oriented activities are particularly important in regions with limited innovation capacity, where access to advanced knowledge and digital solutions is otherwise constrained [4].

Digital technologies constitute a core enabling layer through which EDIHs operationalize circular economy principles. Technologies such as digital twins enable the simulation and optimization of product life cycles, allowing firms to assess reuse, refurbishment, and recovery scenarios before physical implementation. Artificial intelligence and big data analytics support predictive insights into material flows, demand patterns, and equipment performance, enhancing decision-making across value chains. Blockchain and distributed ledger technologies enhance transparency and traceability, enabling reliable tracking of materials and components throughout circular loops. When integrated into circular strategies, these digital tools transform sustainability from a normative objective into a measurable, manageable operational practice. The geographical distribution of circular economy-oriented EDIHs reveals an interesting pattern. Their concentration does not necessarily correlate with higher levels of regional economic development. In several cases, regions with relatively low gross domestic product levels exhibit a stronger presence of EDIHs focused on circular economy applications. This trend suggests that circular economy initiatives are increasingly perceived as instruments for structural modernization and economic diversification rather than as outcomes of already advanced industrial systems. Conversely, economically stronger regions may display a lower density of explicitly circular EDIHs, as circular practices are often embedded within existing industrial and innovation infrastructures. From a systemic perspective, the effectiveness of EDIHs in advancing the circular economy depends on their ability to integrate technological support, skills development, and ecosystem coordination. Circular transformation requires not only access to digital tools but also organizational learning, cross-sectoral collaboration, and long-term strategic alignment. In this sense, EDIHs should be understood not as isolated service providers but as catalysts of structural change that align digital innovation with sustainability goals [5].

In conclusion, EDIHs oriented toward circular economy objectives play a multifaceted role in reshaping socioeconomic systems. By combining digital technologies, skills development, and ecosystem-building activities, they facilitate the adoption of circular practices across sectors, regions, and communities. Their contribution extends beyond incremental efficiency gains, supporting the emergence of more resilient, resource-efficient, and sustainable economic systems. As such, EDIHs represent a critical institutional mechanism for embedding circular economy principles into the broader digital transformation agenda across Europe.

References:

1. SMART CIRCUIT (2023). *Enabling smarter, circular digital innovation hubs to enhance Central Europe's manufacturing ecosystem toward a greener and more competitive future*. Retrieved April 2026, from <https://dihconnect.eu/projekti/platforms-connecting-and-co-financing-projects>
2. UNESCO-UNEVOC (2021). *Skills for the circular economy*. Retrieved April 2026, from <https://unevoc.unesco.org/home/Skills+for+the+circular+economy>
3. Wiltz Circular Innovation Hub (2024). *Circular economy education and pilot projects. Municipality of Wiltz*. Retrieved April 2026, from <https://www.wiltz.lu/fr/grands-projets/circular-innovation-hub/a-propos>
4. European Commission (2020). *A new Circular Economy Action Plan. For a cleaner and more competitive Europe*. Retrieved April 2026, from https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en
5. Matenga A.E., Mpofu K. (2023). Blockchain-based Product Lifecycle Management using Supply Chain Management for Railcar Remanufacturing. *Procedia CIRP*, 116, 486–491. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.02.082>.



ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ В УКРАЇНІ

Галайда Ярослав Дмитрович, здобувач 1 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
halaida.yaroslav@hneu.net

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації економіки та посилення вимог до професійних компетентностей працівників особливого значення набуває система професійного навчання населення. Одним із ключових суб'єктів реалізації державної політики у сфері зайнятості та професійного розвитку громадян є Державна служба зайнятості України [1]. Її діяльність спрямована не лише на сприяння працевлаштуванню безробітних, а й на формування конкурентоспроможного людського капіталу шляхом організації професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації населення. Роль Державної служби зайнятості у системі професійного навчання посилюється в умовах воєнного стану та структурних змін в економіці України. Значна частина населення втратила роботу через релокацію підприємств, руйнування виробничої інфраструктури та скорочення економічної активності. У таких умовах професійне навчання стає важливим інструментом адаптації населення до нових умов ринку праці, а також засобом зменшення безробіття та соціальної напруги.

Статистичні дані свідчать про поступове відновлення українського ринку праці, однак водночас підтверджують наявність суттєвих структурних дисбалансів. За даними Державної служби зайнятості, кількість зареєстрованих безробітних у 2022 році становила 867,6 тис. осіб, у 2023 році – 483,2 тис. осіб, а у 2024 році – 96,1 тис. осіб. Одночасно спостерігається зростання кількості вакансій: якщо у 2022 році роботодавці пропонували близько 25 тис. вакансій, то у 2024 році цей показник зріс до 40,2 тис., що підтверджує зростання попиту на робочу силу [1].

Сучасний ринок праці характеризується гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів. Найбільший попит роботодавців припадає на кваліфікованих робітників з інструментом, працівників з обслуговування устаткування, фахівців технічних спеціальностей та працівників сфери послуг. Зокрема, станом на 2025 рік кількість вакансій для кваліфікованих робітників з інструментом становила понад 10,2 тис., тоді як кількість шукачів роботи за цією категорією – близько 9,3 тис. осіб. У сфері торгівлі та послуг спостерігається протилежна ситуація: за наявності 7,4 тис. вакансій кількість претендентів перевищувала 27,5 тис. осіб [2]. Це свідчить про суттєву невідповідність між структурою попиту та пропозиції робочої сили й актуалізує необхідність розвитку системи професійного навчання та перекваліфікації населення.

Низку важливих функцій у сфері професійного навчання виконує Державна служба зайнятості. Насамперед вона здійснює моніторинг потреб ринку праці та визначає професії, які мають найбільший попит серед роботодавців. На основі такого аналізу формуються програми професійної підготовки та перепідготовки безробітних осіб. Важливим напрямом діяльності служби зайнятості є організація професійного навчання безробітних у центрах професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості. Такі центри функціонують у різних регіонах України та забезпечують підготовку кадрів за робітничими професіями, що користуються попитом на ринку праці. Навчання здійснюється у формі первинної професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації. Найбільш популярними напрямками навчання стали психологія, підприємництво, бізнес-планування, керування безпілотними літальними апаратами та цифрові технології (рис. 1).

За офіційними даними, у 2022 році професійне навчання через службу зайнятості пройшли 46,6 тис. осіб, а у 2023 році – 32,9 тис. осіб. Незважаючи на скорочення кількості слухачів через воєнні дії та міграцію населення, система професійного навчання продовжує

функціонувати й адаптуватися до сучасних викликів.

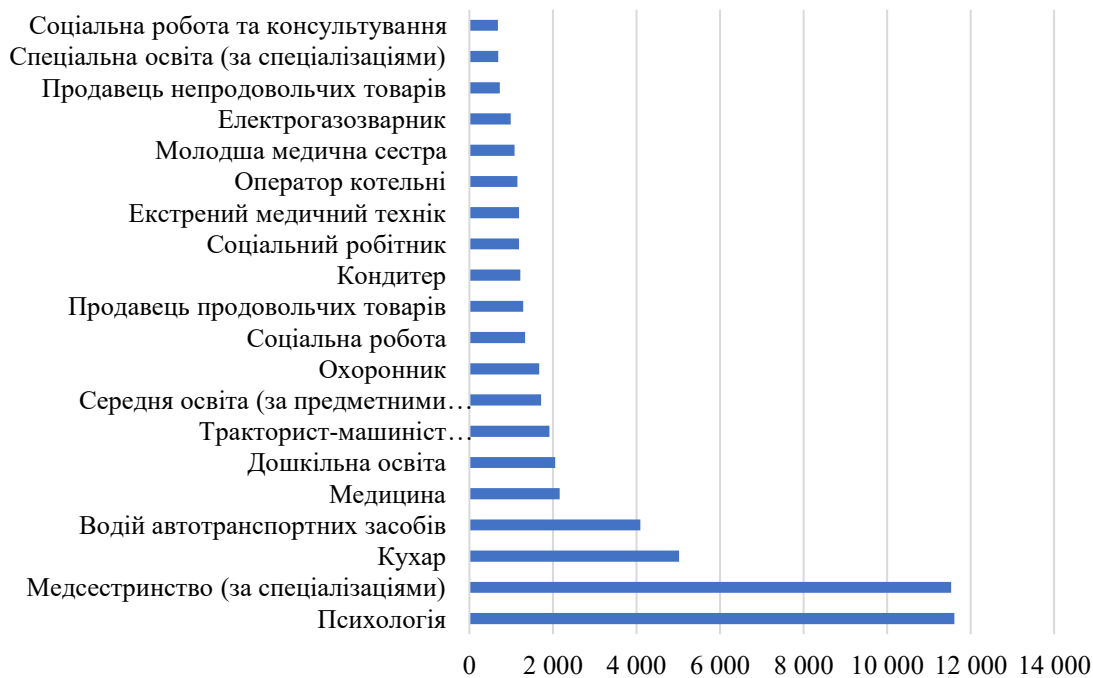


Рис. 1. Найбільш популярні напрями навчання від Державної служби зайнятості у 2025 році [4]

Крім традиційних форм навчання, активно впроваджуються дистанційні технології, онлайн-курси та цифрові освітні платформи, що особливо актуально в умовах воєнного стану й розвитку цифрової економіки. Значна увага приділяється також навчанню внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, молоді та громадян передпенсійного віку, які потребують професійної адаптації й підтримки.

Одним із сучасних інструментів підтримки професійного навчання є ваучери на навчання, які надаються окремим категоріям громадян для здобуття нової професії або підвищення кваліфікації. Такий механізм сприяє розвитку концепції безперервного навчання та дозволяє працівникам адаптуватися до швидких змін на ринку праці [4].

Разом із тим, система професійного навчання, що реалізується Державною службою зайнятості, потребує подальшого вдосконалення. Серед основних проблем можна виокремити недостатній рівень фінансування освітніх програм, невідповідність окремих навчальних курсів сучасним потребам роботодавців, недостатню цифровізацію освітнього процесу та низький рівень мотивації населення до професійного розвитку. Важливим напрямом удосконалення є посилення співпраці між службою зайнятості, закладами освіти та бізнесом для формування практикоорієнтованих програм навчання відповідно до потреб економіки.

Отже, Державна служба зайнятості відіграє важливу роль у системі професійного навчання населення та забезпеченні ефективної зайнятості. Її діяльність сприяє розвитку людського капіталу, підвищенню конкурентоспроможності працівників, адаптації населення до змін на ринку праці та зменшенню рівня безробіття. У сучасних умовах модернізація системи професійного навчання, впровадження інноваційних освітніх технологій та розвиток безперервного навчання є необхідними умовами соціально-економічного розвитку України.

Перелік використаних джерел.

1. Державна служба зайнятості. URL : <https://www.dcz.gov.ua/stat>
2. Ринок праці: тренди, які ми бачимо першими. Дані аналітичного дослідження OLX Робота та ЕВА. https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/OLX_HRWS_02.07.pdf
3. Професійне навчання безробітних від служби зайнятості. URL :

<https://svgr.gov.ua/news/1684819535/>

4. Сучасні та актуальні форми професійного навчання зареєстрованих безробітних.
Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/suchasni-ta-aktualni-formy-profesiynogo-navchannya-zareyestrovanyh-bezrobitnyh>



УДК 005.21:005.334

МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕЗІЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Єршова Наталя Юріївна, доктор економічних наук, професор, професорка кафедри обліку та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, iershova.ny@gmail.com

Портна Оксана Валентинівна, доктор економічних наук, професор, професорка кафедри управління та адміністрування Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, o.v.portna@gmail.com

Хорошко Олег Владиславович, доктор філософії з менеджменту, старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Харків, khoroshko@gmail.com

У сучасних умовах гіпердинамічного та поліструктурного середовища функціонування підприємств критичної інфраструктури (ПКИ) набуває ознак підвищеної системної вразливості. Поєднання економічної турбулентності, кіберзагроз, геополітичних шоків та технологічних трансформацій формує нову парадигму управління, у межах якої ключовим імперативом є забезпечення організаційної та функціональної стійкості (resilience) [1-4]. У міждисциплінарному вимірі концепт resilience інтегрує підходи теорії складних адаптивних систем, ризик-менеджменту, кібернетики управління та стратегічного менеджменту. Це дозволяє розглядати підприємство критичної інфраструктури не як статичну ієрархічну структуру, а як динамічну відкриту систему, здатну до саморегуляції, адаптації та трансформації під впливом зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів.

Стратегічне управління стійкістю в даному контексті виступає як багаторівневий механізм, що забезпечує здатність організації не лише протидіяти шокам, але й відновлюватися та еволюціонувати після їх впливу. Його архітектоніка базується на інтеграції аналітичного, превентивного та адаптаційно-трансформаційного контурів управління.

Аналітичний контур передбачає ідентифікацію критичних точок у функціонуванні підприємства, оцінювання ризиків та моделювання сценаріїв розвитку подій із використанням інструментів системного аналізу та data-driven підходів. Методологічно аналітичний контур спирається на інструментарій системного та когнітивного аналізу, сценарного моделювання, а також data-driven та evidence-based підходів до прийняття управлінських рішень. Використання великих масивів даних, предиктивної аналітики та цифрових двійників дозволяє не лише описувати поточний стан системи, але й реконструювати можливі траєкторії її розвитку в умовах різних конфігурацій ризиків. Таким чином формується багатовимірна аналітична картина, що забезпечує стратегічну проактивність управління.

Превентивний контур орієнтований на формування механізмів раннього попередження, диверсифікацію ресурсних потоків та мінімізацію потенційних втрат [5, 6]. Превентивний контур, у свою чергу, виконує функцію випереджального регулятора системної стабільності. Його ключова логіка полягає у переході від реактивного до випереджального типу управління, де основний акцент зміщується на запобігання реалізації ризиків ще до моменту їх критичної актуалізації. У межах цього контуру формується архітектура раннього попередження, яка інтегрує індикатори ризику, тригерні механізми та системи оперативного сигналізування щодо потенційних дестабілізаційних процесів.

Важливим елементом превентивного управління виступає диверсифікація ресурсних потоків, що передбачає розосередження критично важливих ресурсів між альтернативними каналами постачання, технологічними платформами та організаційними структурами. Такий підхід знижує концентрацію ризику та формує ефект «вбудованої резервності» системи. Паралельно реалізуються механізми мінімізації потенційних втрат, які включають оптимізацію запасів, резервування потужностей, страхування критичних операційних процесів та впровадження гнучких моделей управління ресурсами.

У сукупності аналітичний та превентивний контури утворюють взаємопов'язану систему стратегічного передбачення, де перший забезпечує інтелектуальне розпізнавання загроз і сценарне проєктування майбутнього, а другий – операціоналізацію заходів для недопущення їх критичної реалізації. Така інтеграція формує основу для побудови адаптивної та резильєнтної моделі управління підприємствами критичної інфраструктури, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та системної турбулентності.

Адаптаційно-трансформаційний контур забезпечує здатність організації до реструктуризації бізнес-процесів, переналаштування управлінських моделей і впровадження інноваційних технологічних рішень [5, 6].

Особливого значення набуває синергія ризик-орієнтованого та ресурсно-компетентнісного підходів, що дозволяє формувати стратегічну гнучкість підприємства. У цьому контексті *resilience* розглядається не лише як здатність до відновлення, а як стратегічна характеристика організаційної зрілості, що визначає потенціал довгострокової життєздатності ПКІ.

Важливим елементом механізму стратегічного управління стійкістю є цифрова трансформація управлінських процесів, яка забезпечує підвищення рівня ситуаційної обізнаності, швидкість ухвалення рішень та інтеграцію інтелектуальних систем підтримки управління. Водночас посилюється роль міжорганізаційної взаємодії та мережових форм координації, що формують екосистемний підхід до забезпечення стійкості критичної інфраструктури.

Таким чином, механізми стратегічного управління стійкістю підприємств критичної інфраструктури формують комплексну багаторівневу систему, що поєднує принципи адаптивного управління, ризик-менеджменту та стратегічного планування, забезпечуючи здатність організації функціонувати в умовах високої невизначеності та системних загроз.

Перелік використаних джерел:

1. Iershova N. Y. Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2025. 4(15), 43-52. DOI : <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>
2. Єршова Н.Ю., Філяєва А.А., Власенко А.К. Напрямки удосконалення методичних підходів до організації аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e208d514-fc30-4175-a7ff-1b67cbb0b28d/content>
3. Єршова Н.Ю. Система збалансованих показників як елемент стратегічного управлінського обліку в контурі завдань забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/233d25b7-a4fe-4d1a-aa6a-9e1391145125/content>
4. Єршова Н.Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. No 10. С. 38-44. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d007a1d-df87-4bb9-b0ec-2772faa566a2/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6dhttp://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7

5. Єршова Н.Ю., Портна О.В., Хорошко О. В. Концептуальні засади формування стратегії розвитку підприємств критичної інфраструктури регіону. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2026. Випуск 2 (85). С. 461-468. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-72>

6. Iershova N. Y. Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2025. 4(15), 43-52. DOI : <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>



УДК 35.075:343.352 (045)

ЄДИНИЙ ПОРТАЛ ПОВІДОМЛЕНЬ ВИКРИВАЧІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Жорник Валентина Олександрівна*, головний спеціаліст відділу з питань запобігання та виявлення корупції виконавчого апарату Харківської обласної ради, здобувач вищої освіти кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, alyetery@gmail.com

Актуальність дослідження зумовлена посиленням ролі цифрових інструментів у сфері публічного управління та необхідністю вдосконалення механізмів запобігання корупції в Україні. В сучасних умовах цифрової трансформації держави особливого значення набуває створення безпечних, доступних та анонімних каналів повідомлення про корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. За таких обставин Єдиний портал повідомлень викривачів (далі – Портал викривачів), який був презентований та впроваджений Національним агентством з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), виступає важливим елементом цифрової антикорупційної інфраструктури, що забезпечує належну фіксацію повідомлень, підвищує рівень конфіденційності, сприяє дотриманню строків розгляду та зміцнює інституційну спроможність та доброчесність органів публічної влади.

Метою дослідження є визначення ролі Порталу викривачів як інструменту цифровізації антикорупційних механізмів у публічному управлінні, а також окреслення його значення для забезпечення прозорості, підзвітності, належної організації роботи з повідомленнями про корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення та подальшого розвитку цифрової антикорупційної інфраструктури України.

Відповідно до роз'яснень НАЗК, Єдиний портал повідомлень викривачів є інформаційно-комунікаційною системою, що має комплексну систему захисту інформації з підтвердженою відповідністю згідно із Законом України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах». Портал викривачів забезпечує обмін даними з викривачем через мережу Інтернет, а також збирання, зберігання, використання, захист, облік, пошук і узагальнення повідомлень викривачів та іншої інформації, зокрема щодо їх статусу, стану і результатів розгляду повідомлень. Його функціонування сприяє стандартизації процедур, дотриманню строків розгляду повідомлень, зміцненню гарантій захисту викривачів і подальшому розвитку цифрових антикорупційних механізмів у системі публічного управління [1].

Проаналізувавши дослідження відділу розвитку інституту викривання НАЗК за I квартал 2024 року, можна стверджувати, що Єдиний портал повідомлень викривачів за короткий проміжок часу став важливим інструментом цифровізації антикорупційних механізмів у публічному управлінні. Портал викривачів було запущено 06.09.2023 р. як уніфікований

*Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Шумська Г.М.

внутрішній канал повідомлень про корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. Його створення передбачено Законом України «Про запобігання корупції» та Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 роки, а запровадження спрямоване на забезпечення безпечного подання повідомлень, мінімізацію людського фактору, зменшення ризиків втручання в систему, а також уніфікацію підходів до роботи з повідомленнями про корупцію в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та інших організаціях, що підлягають підключенню до Порталу викривачів [2].

Практичне значення Порталу викривачів підтверджується також результатами опитування працівників уповноважених підрозділів і уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції. У 2025 році в опитуванні взяли участь 112 організацій, а понад 98% респондентів на час його проведення вже мали практичний досвід роботи з повідомленнями про корупцію за допомогою Порталу викривачів, причому у понад 70% такий досвід мали й підпорядковані установи. Це свідчить про те, що Єдиний портал повідомлень викривачів поступово стає реальним цифровим інструментом антикорупційної роботи [3].

Водночас результати дослідження показують, що процес цифровізації цього напрямку ще потребує подальшого вдосконалення. Хоча в 99% опитаних організацій забезпечено функціонування внутрішніх та інших каналів повідомлення, лише 65% з них повідомили про фактичне надходження повідомлень про можливі факти корупції у 2023–2024 роках, причому в багатьох випадках їх кількість була незначною. Це може свідчити про недостатню проінформованість працівників та громадськості щодо можливостей Порталу викривачів, а також про потребу у зміцненні довіри до інституту викривання та механізмів повідомлення про корупцію [3].

Окремої уваги потребують організаційні проблеми, що впливають на ефективність використання функціоналу самого Порталу викривачів. Зокрема, частина підприємств, закладів та установ і надалі використовує застарілі підходи до опрацювання інформації, отриманої через інші канали, унаслідок чого окремі повідомлення помилково розглядаються в порядку, передбаченому Законом України «Про звернення громадян». Такий підхід може призводити до порушення строків розгляду та прав особи на конфіденційність. Водночас це створює і правову колізію, оскільки відповідно до статті 8 Закону України «Про звернення громадян» письмове звернення без зазначення місця проживання, не підписане автором, а також таке, з якого неможливо встановити авторство, визнається анонімним і розгляду не підлягає [4]. Разом з тим, стаття 53-2 Закону України «Про запобігання корупції» встановлює, що анонімні повідомлення підлягають розгляду, якщо наведена в них інформація містить фактичні дані, які вказують на можливе вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення чи іншого порушення цього Закону та можуть бути перевірені [5].

Водночас, попри вжиті у 2025 році заходи щодо під'єднання органів місцевого самоврядування та організацій Харківської області до Єдиного порталу повідомлень викривачів відповідно до Порядку ведення Єдиного порталу повідомлень викривачів, затвердженого наказом НАЗК від 03.01.2023 р. № 1/23 [6], проблемним аспектом і надалі залишається відсутність внутрішніх організаційно-розпорядчих документів, які повинні чітко визначати порядок роботи з повідомленнями після авторизації на Порталі викривачів.

Отже, Єдиний портал повідомлень викривачів є не просто внутрішнім каналом повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, а важливим інструментом цифровізації антикорупційних механізмів у публічному управлінні та складовою сучасної цифрової антикорупційної інфраструктури в Україні та дієвим елементом реалізації антикорупційної політики у сфері публічного управління. Його функціонування забезпечує уніфікацію процедур, підвищує доступність і безпечність повідомлення про корупцію, посилює прозорість, підзвітність та інституційну спроможність органів влади.

Водночас повна реалізація функціоналу Єдиного порталу повідомлень викривачів можлива лише за умови належного нормативного, організаційного та методичного забезпечення, удосконалення внутрішніх процедур і формування сталої практики його застосування. Саме за таких умов Портал викривачів здатний стати не лише засобом фіксації

повідомлень, а й ефективним механізмом зміцнення доброчесності, запобігання корупційним проявам, розвитку інституту викривання та відкритого публічного управління.

Перелік використаних джерел:

1. Про запуск Єдиного порталу повідомлень викривачів
URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/vykryvachi-koruptsiyi/yedynyj-portal-povidomlen-vykryvachiv/>
2. Дослідження щодо питань впровадження порталу та перспектив його розвитку URL: [https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/Doslidzhennia-shchodo-pytan-vprovadzhennia-YePPV-ta-perspektyv-ioho-rozvytku-\(I-kv.-2024-roku\).pdf](https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/Doslidzhennia-shchodo-pytan-vprovadzhennia-YePPV-ta-perspektyv-ioho-rozvytku-(I-kv.-2024-roku).pdf)
3. Узагальнений аналіз результатів опитування працівників уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції щодо зручності та ефективності роботи з повідомленнями про корупцію за допомогою Єдиного порталу повідомлень викривачів
URL: [https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2025/Opytyvannia-shchodo-efektyvnosti-ta-zruchnosti-Portalu-\(2025\).pdf](https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2025/Opytyvannia-shchodo-efektyvnosti-ta-zruchnosti-Portalu-(2025).pdf)
4. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР : [із змінами та допов.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
6. Про затвердження Порядку ведення Єдиного порталу повідомлень викривачів : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 03.01.2023 № 1/23 : зареєстровано в Міністерстві юстиції України 05.01.2023 за № 22/39078. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0022-23#Text>



УДК 174:005

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Кукса Валентина Михайлівна, доцент кандидат економічних наук, доцент
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»
Kuksavm15@gmail.com

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки корпоративна культура набуває статусу одного з ключових нематеріальних ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність стратегічного управління та довгострокову конкурентоспроможність організації. Вона є важливим внутрішнім фактором розвитку, який визначає особливості поведінки працівників, стиль управління, характер комунікацій і загальну атмосферу в колективі.

Питання корпоративної культури досліджували такі провідні закордонні та вітчизняні науковці, як Г. Хофстеде [7], Ч. Хенді, П. Друкер, а також українські вчені Л. Балабанова [1], С. Ілляшенко [2], В. Кукса [3], Е. Шейн [4] та ін., які у своїх працях розглядали корпоративну культуру як важливий елемент стратегічного управління підприємством, що формує поведінку персоналу та впливає на ефективність організаційних процесів.

Корпоративна культура являє собою систему цінностей, норм, правил, традицій і переконань, що формуються в процесі діяльності підприємства та регулюють взаємовідносини між працівниками і керівництвом. Вона створює основу для формування єдиної організаційної ідентичності, що забезпечує узгодженість дій персоналу та спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У системі стратегічного управління корпоративна культура виконує інтеграційну функцію, оскільки поєднує інтереси працівників із загальною місією та стратегією розвитку

підприємства. Завдяки цьому забезпечується підтримка стратегічних рішень на всіх рівнях управління, а також підвищується ефективність їх реалізації. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню єдиного бачення майбутнього розвитку підприємства та підвищує рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей.

Важливим аспектом корпоративної культури є її вплив на мотивацію персоналу. Сформована система цінностей і норм поведінки сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню рівня конфліктності в колективі, скороченню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці. У результаті підприємство отримує більш стабільний та ефективний трудовий колектив, здатний виконувати складні стратегічні завдання.

Корпоративна культура також тісно пов'язана зі стилем управління керівництва. Демократичний та відкритий стиль сприяє розвитку ініціативності працівників, покращенню внутрішніх комунікацій і формуванню атмосфери довіри. Натомість авторитарний стиль може обмежувати розвиток корпоративної культури та знижувати рівень залученості персоналу до управлінських процесів.

Крім внутрішнього впливу, корпоративна культура формує імідж підприємства у зовнішньому середовищі. Вона впливає на сприйняття організації партнерами, клієнтами та інвесторами, що є важливим фактором її конкурентоспроможності. Позитивна корпоративна культура підвищує рівень довіри до підприємства та сприяє формуванню довгострокових ділових відносин.

У стратегічному аспекті корпоративна культура виступає інструментом реалізації змін і адаптації підприємства до динамічних умов ринку. Вона забезпечує підтримку інноваційних процесів, сприяє впровадженню нових технологій і підвищує гнучкість організації. Підприємства з розвиненою корпоративною культурою більш ефективно реагують на зовнішні виклики та швидше адаптуються до змін у середовищі.

У провідних країнах світу корпоративна культура розглядається як один із ключових факторів стратегічного розвитку компаній, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність, інноваційність і ринкову вартість. Зарубіжний досвід показує, що ефективне управління корпоративною культурою є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту в успішних міжнародних корпораціях.

Яскравим прикладом є американські компанії, зокрема Google, де корпоративна культура базується на принципах відкритості, інноваційності та свободи дій працівників. У компанії створено середовище, яке стимулює творчість і ініціативність персоналу, що дає змогу швидко генерувати нові ідеї та впроваджувати інноваційні продукти. Стратегічне управління тут тісно пов'язане з культурою експериментів і толерантності до помилок, що сприяє довгостроковому розвитку компанії [5].

Іншим прикладом є Microsoft, де корпоративна культура зазнала суттєвих змін після переходу до моделі «growth mindset» (мислення зростання). Компанія акцентує увагу на постійному навчанні персоналу, розвитку компетенцій і співпраці між підрозділами. Такий підхід дозволив Microsoft підвищити інноваційність і зміцнити свої позиції на глобальному ринку технологій [8].

У японських корпораціях, таких як Toyota, корпоративна культура базується на принципах колективізму, дисципліни та безперервного вдосконалення (кайдзен). Стратегічне управління в компанії тісно інтегроване з культурою постійного вдосконалення процесів, що забезпечує високу якість продукції та ефективність виробництва. Особлива увага приділяється залученню працівників до процесів удосконалення, що підвищує їхню відповідальність і мотивацію.

Європейські компанії також демонструють ефективні моделі корпоративної культури. Наприклад, у німецьких підприємствах значна увага приділяється структурованості, чіткому розподілу обов'язків та соціальній відповідальності бізнесу. У таких компаніях корпоративна культура підтримує високий рівень організаційної дисципліни та довгострокове стратегічне планування.

Загальною тенденцією у міжнародній практиці є інтеграція корпоративної культури у систему стратегічного управління підприємством. Це означає, що цінності, норми та поведінкові стандарти не розглядаються окремо від стратегії розвитку, а є її невід'ємною частиною. Успішні компанії формують корпоративну культуру як інструмент досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності персоналу та зміцнення ринкових позицій.

З огляду на зарубіжний досвід, українським підприємствам доцільно посилити роль корпоративної культури в системі стратегічного управління. Зокрема, необхідно формувати чітку систему корпоративних цінностей, розвивати культуру інновацій, впроваджувати безперервне навчання персоналу, підвищувати рівень залученості працівників до прийняття управлінських рішень, а також інтегрувати корпоративну культуру у стратегічне планування підприємств.

Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних позицій підприємств та їх успішній адаптації до сучасних умов глобального ринку.

Таким чином, закордонний досвід свідчить, що сильна корпоративна культура є одним із визначальних факторів успіху сучасних компаній. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє інноваційному розвитку, підвищує ефективність управління та формує довгострокові конкурентні переваги підприємства. Корпоративна культура є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством, який впливає як на внутрішні процеси організації, так і на її зовнішню взаємодію. Її формування та розвиток є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його довгострокових стратегічних цілей.

Перелік використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 612 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми: Університетська книга, 2021. 334 с.
3. Кукса В.М., Петрушенко С.О., Олексієнко Р.О. Шляхи підвищення корпоративної соціальної відповідальності та ефективності реалізації послуг в медичних закладах. *Збірник тез XXV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Україна: XXI століття: тенденції та перспективи розвитку"*. 10 жовтня 2024 року. ПВНЗ Європейський університет, м. Київ. С. 15-17.
4. Шейн Е. Г. Організаційна культура і лідерство. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.
5. Google LLC. Workplace Culture and Innovation Report. URL: <https://about.google> (дата звернення: 24.04.2026).
6. Harvard Business Review. Organizational Culture and Leadership in Global Companies. Boston: HBR Press, 2021. 312 p.
7. Hofstede Insights. Organizational Culture and National Culture Analysis. URL: <https://www.hofstede-insights.com> (дата звернення: 20.04.2026).
8. Microsoft Corporation. Culture Transformation and Growth Mindset Strategy. URL: <https://www.microsoft.com> (дата звернення: 23.04.2026).
9. Quinn R. E., Cameron K. Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 2019. 288 p.



СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Луговий Богдан Владиславович, здобувач 3 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
bodya051105@gmail.com

Андрієнко Анна Денисівна, здобувач 3 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
samsung132653@gmail.com

Трудова міграція є одним із найбільш масштабних соціально-економічних процесів сучасної України. Вона суттєво впливає на демографічну ситуацію, ринок праці, розвиток людського капіталу та економічну стабільність держави. В умовах глобалізації та відкритості європейського ринку праці значна кількість українських громадян виїжджає за кордон у пошуках вищого рівня доходів, безпечних умов життя та кращих можливостей для професійної реалізації. Особливо гостро проблема трудової міграції загострилася після початку повномасштабної війни у 2022 році, коли поряд із традиційною економічною міграцією суттєво зросли масштаби вимушеного переміщення населення.

Ще до початку війни Україна входила до числа країн із найбільшими масштабами трудової міграції у Європі [1]. Основними причинами виїзду населення були низький рівень заробітної плати, нестача робочих місць та значна різниця у рівні життя між Україною та країнами ЄС. За оцінками міжнародних організацій, у 2021 році за кордоном перебувало до 6 млн українських трудових мігрантів. Найбільше українців працювали в Польщі, де їхня кількість перевищувала 1,5 млн осіб. Важливим позитивним наслідком трудової міграції були значні грошові перекази в Україну. За даними Світового банку та Національного банку України, у 2018 році обсяг приватних грошових переказів трудових мігрантів перевищив 14 млрд дол. США, а у 2020 році – понад 12 млрд дол. США. Такі надходження стали важливим джерелом валютних ресурсів та підтримки споживчого попиту населення [2].

Після початку повномасштабної війни у 2022 році трудова міграція набула нових масштабів і форм (табл. 1).

Значна частина населення виїхала за кордон не лише з економічних причин, а й через безпекові ризики. Особливо активною стала міграція жінок, молоді та висококваліфікованих фахівців. У 2022–2026 роках Україна зіткнулася з різким скороченням трудового потенціалу, що спричинило дефіцит кадрів у багатьох сферах економіки. Найбільше постраждали такі галузі, як будівництво, транспорт, медицина, промисловість та освіта. Суттєвою проблемою став і «відтік мізків» – виїзд висококваліфікованих спеціалістів та науковців. Дослідження міжнародної мобільності українських учених у 2022–2023 роках засвідчило зростання кількості науковців, які продовжили професійну діяльність за кордоном, зокрема у Польщі та Німеччині [4].

Трудова міграція має як позитивний, так і негативний вплив на розвиток України. До позитивних наслідків можна віднести валютні надходження, зниження рівня безробіття та набуття працівниками міжнародного професійного досвіду. Водночас довгострокові наслідки трудової міграції створюють суттєві ризики для економіки та демографічної ситуації.

Однією з найбільш гострих проблем є скорочення чисельності працездатного населення. Виїзд молоді та кваліфікованих працівників призводить до старіння населення й поглиблення демографічної кризи. Особливо небезпечним є відтік спеціалістів технічного профілю, медичних працівників, інженерів та ІТ-фахівців. Це негативно впливає на інноваційний потенціал держави та ускладнює процес післявоєнного відновлення економіки.

Ще одним негативним наслідком є дефіцит кадрів на внутрішньому ринку праці. Українські підприємства дедалі частіше стикаються з нестачею працівників у промисловості,

транспорті, будівництві та сфері послуг. Унаслідок цього зростають витрати роботодавців на пошук персоналу та підготовку нових кадрів. Крім того, трудова міграція спричиняє скорочення податкових надходжень до бюджету та зменшення внесків до системи соціального страхування, що створює додаткове навантаження на державні фінанси та систему пенсійного забезпечення.

Таблиця 1

Міграційні процеси в Україні (2020–2026 pp) за даними IOM Ukraine [3]

Рік	Внутрішньо переміщені особи (ВПО)	Еміграція / біженці за кордоном	Повернення в Україну	Основні тенденції
2020	~1,4 млн ВПО (після конфлікту 2014+)	відносно стабільна трудова міграція (~5–6 млн українців працювали за кордоном)	незначні	COVID-19 зменшив мобільність, кордони закриті
2021	~1,4 млн ВПО	трудова міграція відновлюється	незначні	стабільна зовнішня трудова міграція до ЄС
2022	до ~6,5 млн ВПО (пік через війну)	>8 млн виїхали як біженці до Європи	поодинокі повернення	різкий міграційний шок через повномасштабну війну
2023	~3–4 млн ВПО (частина повернулась)	~6–6,5 млн біженців у Європі (UNHCR)	зростання повернень	часткове повернення, але міграція триває
2024	~3,5–3,7 млн ВПО	~6,5–6,7 млн за кордоном	помітні повернення	стабілізація, але високий рівень переміщення
2025	~3,7 млн ВПО	~6,7 млн біженців	~4 млн повернень з 2022 року накопичено	триваюча війна + енергокриза
2026 (оцінка)	~3,5–3,8 млн ВПО	~6,5–7 млн за кордоном	повільне зростання повернень, але нестабільно	можливі нові хвилі виїзду через безпеку та економіку

Для мінімізації негативних наслідків трудової міграції необхідно реалізувати комплекс державних заходів. Насамперед важливо створювати конкурентні умови праці в Україні, підвищувати рівень заробітної плати та стимулювати розвиток високотехнологічних галузей економіки. Значну роль відіграє підтримка малого та середнього бізнесу, що сприятиме створенню нових робочих місць. Не менш важливим є розвиток системи професійного навчання та перекваліфікації населення. Сучасний ринок праці потребує швидкого оновлення професійних компетентностей, тому держава повинна активно розвивати програми безперервного навчання, цифрової освіти та професійної адаптації населення. Важливим напрямом державної політики має стати стимулювання повернення трудових мігрантів до України після завершення війни. Для цього необхідно створювати програми підтримки підприємництва, забезпечувати житлові та соціальні гарантії, а також сприяти працевлаштуванню громадян із міжнародним досвідом роботи. Перспективним напрямом є також розвиток дистанційної зайнятості та цифрової економіки. Це дозволяє українським громадянам працювати на міжнародному ринку праці без фізичного виїзду за кордон та сприяє збереженню людського капіталу в державі.

Перелік використаних джерел.

1. Luhova V. Hutorov A. Yarmolenko J. Ivashchenko, T. Gutorov O., Bakun Y. External labor migration and its consequences for the labor market of Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 5(40), 514–523 <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.245209>
2. Жук Р. Масштаби та економічні наслідки грошових переказів українських трудових мігрантів. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2791>.
3. IOM Press Release (2026). <https://ukraine.un.org/en/310422>
4. Міжнародна трудова міграція робочої сили з України в умовах воєнного стану / О. О. Федченко, М. В. Савченко // Економіка і організація управління. 2023. № 3. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14662>.

ДЕМОГРАФІЧНА СИТУАЦІЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ

Лугова Вікторія Миколаївна, к.е.н, доц., доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
viktoriia.luhova@hneu.net

Гапонов Максим Олександрович, здобувач 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
maksgaponov43@gmail.com

Демографічна ситуація в Україні впродовж останніх років залишається однією з найбільш гострих соціально-економічних проблем, що суттєво впливає на розвиток держави, функціонування ринку праці, систему соціального забезпечення та перспективи повоєнного відновлення країни. Особливої актуальності ця проблема набула в умовах повномасштабної війни, яка спричинила значні людські втрати, масову зовнішню та внутрішню міграцію населення, погіршення рівня життя громадян, зниження народжуваності та поглиблення демографічної кризи [1].

Слід зазначити, що останні офіційні статистичні дані щодо чисельності населення України були оприлюднені станом на 1 січня 2022 року. Проте міжнародні організації, наукові установи та аналітичні центри продовжують здійснювати оцінки й прогнозування демографічної динаміки на наступні роки. За результатами досліджень Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, на початку 2022 року чисельність населення України оцінювалася приблизно у 42 млн осіб. Уже в середині 2024 року цей показник знизився до 35,8 млн осіб, що свідчить про масштабні демографічні втрати за надзвичайно короткий період часу [2]. При цьому лише близько 31,1 млн осіб проживають на територіях, які перебувають під контролем державної влади та де забезпечується повноцінне функціонування державних інституцій..

У табл. 1 наведено динаміку чисельності населення України у 2015–2040 рр.

Таблиця 1

Динаміка чисельності населення України у 2015–2040 рр. (2025–2040 рр. прогнозні дані)

Рік	Чисельність населення, млн осіб	Джерело даних	Характер даних
2015	42,9	Мінфін	фактичні
2016	42,8	Мінфін	фактичні
2017	42,6	Мінфін	фактичні
2018	42,4	Мінфін	фактичні
2019	42,2	Мінфін	фактичні
2020	41,9	Мінфін	фактичні
2021	41,6	Мінфін	фактичні
2022	41,2	Мінфін	фактичні
2023	33,2	МВФ	оціночні
2024	35,8	МОЗ / демографічні оцінки	оціночні
2025	33,0	МВФ	прогноз
2026	34,2	МВФ	прогноз
2027	34,5	МВФ	прогноз
2040	25,0	Інститут демографії та проблем якості життя НАН України	прогноз

Наведені дані свідчать про стійку тенденцію до скорочення чисельності населення України у довгостроковій перспективі. Особливо різке зменшення чисельності населення спостерігається після 2022 року, що безпосередньо пов'язано з воєнними діями, масовою

міграцією громадян, тимчасовою окупацією окремих територій, зниженням рівня народжуваності та погіршенням соціально-економічних умов життя населення. За прогнозами науковців, у разі збереження сучасних демографічних тенденцій чисельність населення України до 2040 року може скоротитися до 25 млн осіб [3]. Така ситуація створюватиме значні виклики для економіки країни, системи зайнятості, ринку праці, пенсійного забезпечення та соціальної сфери загалом.

Однією з найбільш небезпечних тенденцій залишається перевищення смертності над народжуваністю. За даними Forbes Ukraine, у 2024 році в Україні було зареєстровано 495 090 смертей, тоді як кількість народжених становила лише 176 780 осіб, тобто смертність майже втричі перевищила народжуваність [4]. Такі показники свідчать про поглиблення депопуляційних процесів та погіршення демографічної структури населення. Особливо складною залишається ситуація у регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій та руйнувань інфраструктури.

Суттєвий вплив на демографічну ситуацію має також зовнішня міграція населення. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 2023 рік у країнах Європи перебувало майже 6 млн українських громадян, які були змушені залишити територію України через війну [5]. Найбільшу кількість українських переселенців прийняли Німеччина, Польща та Чехія. Значна частина мігрантів є особами працездатного віку та молоддю, що негативно впливає на формування людського капіталу та відновлення економічного потенціалу держави. Водночас демографічна криза має не лише кількісний, а й якісний вимір. Зниження рівня життя населення, погіршення доступу до медичних послуг, психологічні наслідки війни, руйнування соціальної інфраструктури та нестабільність ринку праці суттєво ускладнюють процес відтворення населення. У таких умовах особливого значення набуває необхідність формування ефективної державної демографічної політики, спрямованої на підтримку сімей, стимулювання народжуваності, створення умов для повернення мігрантів та забезпечення соціальної стабільності.

Перспективи демографічного відновлення України в умовах повоєнної трансформації суспільства пов'язані з необхідністю реалізації комплексної державної демографічної та соціально-економічної політики, спрямованої на стабілізацію чисельності населення, відновлення трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку держави. Війна спричинила суттєве скорочення населення України внаслідок значних людських втрат, масової зовнішньої міграції, зниження народжуваності та погіршення вікової структури населення. За таких умов питання демографічного відновлення набуває стратегічного значення для забезпечення економічної безпеки держави, функціонування ринку праці та формування людського капіталу.

Одним із ключових напрямів демографічної політики має стати стимулювання народжуваності та підтримка молодих сімей. Зниження рівня народжуваності в Україні зумовлене не лише воєнними діями, а й загальною соціально-економічною нестабільністю, невпевненістю населення у майбутньому, проблемами зайнятості та житлового забезпечення. У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження державних програм фінансової підтримки сімей із дітьми, розвитку доступного житла, удосконалення системи соціальних виплат і створення сприятливих умов для поєднання професійної діяльності та батьківства. Особливу увагу необхідно приділяти розвитку мережі дошкільних закладів, підтримці працюючих батьків та забезпеченню гендерної рівності у сфері праці. Важливим чинником демографічного відновлення є повернення українських мігрантів та створення умов для їх реінтеграції у соціально-економічне життя держави. Значна частина населення, яка виїхала за кордон унаслідок війни, складається з осіб працездатного віку, молоді та висококваліфікованих спеціалістів. Тому державна політика повинна бути спрямована на створення привабливих умов для повернення громадян через забезпечення безпеки, стабільного працевлаштування, конкурентної заробітної плати, розвиток підприємництва та підтримку професійної самореалізації. Особливого значення набуває створення програм підтримки для молодих фахівців, науковців, педагогів, медичних працівників та спеціалістів технічних професій, які є

критично важливими для повоєнного відновлення економіки. Суттєву роль у процесі демографічного відновлення відіграє розвиток системи охорони здоров'я. Воєнні дії спричинили погіршення стану фізичного та психічного здоров'я населення, збільшення кількості осіб з інвалідністю, поширення психологічних травм та зростання потреби у реабілітаційних послугах. У зв'язку з цим необхідним є модернізація медичної інфраструктури, розвиток системи психологічної допомоги, реабілітації та соціальної підтримки населення. Особливу увагу слід приділяти охороні материнства і дитинства, профілактиці захворювань та забезпеченню доступності медичних послуг у регіонах, що постраждали від бойових дій. Не менш важливим напрямом є забезпечення зайнятості населення та розвиток людського капіталу. Повоєнне відновлення економіки потребуватиме значної кількості кваліфікованих працівників у сфері будівництва, промисловості, транспорту, енергетики, медицини, освіти та цифрових технологій. Це зумовлює необхідність модернізації системи професійного навчання, розвитку програм перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також активного впровадження концепції навчання впродовж життя. Особливого значення набуває створення сучасної системи професійної орієнтації молоді та адаптації працівників до нових умов ринку праці. Водночас ефективне демографічне відновлення неможливе без розвитку сучасної соціальної інфраструктури. Насамперед це стосується відновлення житлового фонду, транспортної системи, закладів освіти, охорони здоров'я та культурної сфери. Наявність комфортного та безпечного середовища проживання є важливим чинником повернення населення, підвищення якості життя та стабілізації демографічної ситуації. Значну роль у цьому процесі відіграє розвиток регіональної політики, спрямованої на відновлення постраждалих територій та зменшення диспропорцій між регіонами. Особливої уваги потребує розвиток системи психологічної підтримки населення. Наслідки війни спричинили значне психоемоційне навантаження на суспільство, що впливає на рівень соціальної адаптації, трудової активності та демографічної поведінки населення. Тому важливим завданням держави є створення ефективної системи психологічної допомоги, підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, дітей та сімей, які постраждали від війни.

Таким чином, перспективи демографічного відновлення України безпосередньо залежать від ефективності державної політики у сфері соціального захисту, зайнятості, охорони здоров'я, освіти та розвитку людського капіталу. Комплексне вирішення демографічних проблем має стати одним із пріоритетних напрямів повоєнного розвитку держави, оскільки саме людський потенціал є основою економічного зростання, соціальної стабільності та національної безпеки України.

Перелік використаних джерел.

1. Напорчук Д. Демографічна ситуація в Україні в умовах воєнного конфлікту // Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 1. С. 235–241. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-35>
2. Населення України [2023]. Мінфін. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення 27.02.2025)
3. Скільки населення в Україні: оцінка на сьогодні та прогноз до 2051 року. URL : <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-naselennya-ukrayini-otsinka-sogodni-1727847652.html>
4. Смертність в Україні майже втричі перевищила народжуваність у 2024-му. Журнал Forbes Ukraine. URL : <https://forbes.ua/news/smertnist-v-ukraini-mayzhe-utrichi-perevishchila-narodzhuvanist-u-2024-mu-31012025-26762>
5. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>



ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РЕСУРС ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ФРАГМЕНТАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Мамедлі Амрах, аспірант кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна,
mamedli24amrakh@gmail.com

Період 2024–2026 рр. остаточно закріпив геоекономічну фрагментацію як новий рівноважний стан світової економіки. За оцінками МВФ, її кумулятивна ціна для глобального ВВП сягає 0,4–1,0 % до 2027 р., а сценарій World Economic Forum допускає втрати до 5,7 трлн дол. США протягом двох років [1; 6]. У таких умовах традиційна модель економічної дипломатії, орієнтована на максимальне відкриття до світового ринку, втрачає пояснювальну силу. Натомість на перший план виходить здатність дипломатичної системи мобілізувати *інвестиційний ресурс* — той капітал, що генерується інституційними діями держави на зовнішньому контурі та конвертується у припливи прямих іноземних інвестицій (ПІІ).

Для України проблема має подвійну гостроту. По-перше, у 2025 р. відбулася інституційна трансформація USAID із передачею частини мандата Державному департаменту США, що змінило архітектуру донорської підтримки [4]. По-друге, на тлі повномасштабної війни і паралельного процесу євроінтеграції економічна дипломатія стає чи не єдиним інструментом, здатним компенсувати інвестиційний дефіцит, спричинений війною: чисті надходження ПІІ у 2023 р. становили близько 4,2 млрд дол. США, що далеко від довоєнного рівня [9].

Концептуальні основи економічної дипломатії як системи забезпечення національних економічних інтересів обґрунтовано у працях К. Фліссака [8], а на міжнародному рівні — у роботі К. Рани і Н. Бейна, які виокремили інвестиційну функцію економічної дипломатії як самостійний напрям [7]. Однак інвестиційний ресурс у більшості досліджень або зводиться до пасивного наслідку промоції країни, або ототожнюється з грантовим фінансуванням; його цілісне розуміння як структурованої сукупності інституційних активів концептуально не оформлене. За даними UNCTAD та OECD, у 2025 р. номінальне відновлення глобальних ПІІ на 14 % значною мірою є ефектом кондудітних потоків, тоді як greenfield-інвестиції до «геополітично віддалених» країн фіксують 20-річний мінімум [2; 5]. Це свідчить про якісну зміну середовища: успіх економічної дипломатії вимірюється вже не обсягом залучених коштів, а здатністю каналізувати інвестиції в реальний сектор.

Мета дослідження. Обґрунтувати авторське розуміння інвестиційного ресурсу економічної дипломатії, окреслити його структуру та виявити ключові виклики його мобілізації для України в умовах фрагментації світової економіки 2025–2026 рр.

Авторське визначення. Під інвестиційним ресурсом економічної дипломатії пропонується розуміти сукупність інституційних, фінансових та інформаційних активів, які держава формує на зовнішньому контурі економічної політики і які підвищують імовірність входження приватного капіталу — як іноземного, так і національного — у пріоритетні сектори, території та проєкти. Принципово, що цей ресурс не зводиться до грошового еквівалента: його ядро становлять не кошти, а інституційні умови, за яких приватний інвестор приймає рішення про вхід.

Структура інвестиційного ресурсу. Виокремлюються чотири компоненти. Перший — **інституційно-регуляторний** (міжурядові угоди про захист інвестицій, інтеграційні домовленості, гармонізація з *acquis* ЄС). Другий — **фінансово-гарантійний** (інструменти *blended finance*, державні гарантії, страхування воєнних ризиків через MIGA, Ukraine Investment Framework). Третій — **програмно-проєктний** (програми міжнародної технічної допомоги, підготовлені інвестиційні *pipeline*, реформи, що знижують транзакційні витрати). Четвертий — **репутаційно-інформаційний** (інвестиційні саміти на кшталт Ukraine Recovery Conference,

country branding, ІРА-діяльність). Кожен компонент має власну логіку конвертації у ПІІ, але саме їх взаємодія створює мультиплікативний ефект.

Виклики та можливості фрагментованого середовища. Економічна дипломатія України стикається з трьома структурними обмеженнями: (а) селективність капіталу – інвестори у secure-блоках обирають проекти за критерієм friendshoring, що звужує сектори, релевантні для виходу; (б) конкуренція за гарантійний ресурс ЄС і Світового банку з Молдовою, Західними Балканами, країнами глобального Півдня; (в) асиметричні витрати на репутаційний капітал – одна затримка реформи у фрагментованому світі сигналізує про невідповідність блоковим стандартам. Водночас фрагментація відкриває й нові можливості: концепт «довірених партнерів» забезпечує Україні привілейований доступ до Ukraine Facility (50 млрд євро), ЕІВ, ЕБРД; nearshoring підвищує привабливість українських промислових майданчиків для європейських OEM; цифрова економічна дипломатія знижує вартість мобілізації інвестиційного ресурсу та вирівнює можливості з більшими економіками.

Розрив ланцюга як ключовий виклик. Ukraine Investment Framework станом на 2025 р. за рахунок 5,7 млрд євро гарантій і блендових грантів мобілізував близько 18 млрд євро інвестицій [3]. Утім, інвестиційний ресурс не конвертується у ПІІ автоматично: між ухваленою реформою та фактичним зниженням транзакційних витрат для приватного агента існує **розрив ланцюга**. Ринок реагує не на текст реформи, а на практику її застосування. Саме на подолання цього розриву мають бути зорієнтовані пріоритети української економічної дипломатії: не нарощування переговорних кейсів і не збільшення обсягу донорських коштів, а доведене зменшення вартості, ризику й часу для приватного інвестора у пріоритетних секторах.

Імплікації для інструментарію. Запропонована рамка дозволяє переоцінити пріоритети дипломатичних відомств: (1) ефективність торгово-економічних місій має оцінюватися за обсягом мобілізованого інвестиційного ресурсу та темпами його конвертації у ПІІ, а не за кількістю заходів; (2) координація між МЗС, Міністерством економіки, UkraineInvest і донорськими координаторами вимагає переходу від інформаційного обміну до спільного управління портфелем інвестиційного ресурсу; (3) цифрові інвестиційні платформи стають самостійним каналом мобілізації, оскільки знижують поріг входу для середніх інвесторів з ЄС. У сукупності це формує контури *дипломатії інвестиційного ресурсу* як специфічного підвиду економічної дипломатії, адаптованого до фрагментованого світу.

Висновки. Інвестиційний ресурс економічної дипломатії доцільно концептуалізувати як чотирикомпонентну структуру (інституційно-регуляторний, фінансово-гарантійний, програмно-проектний, репутаційно-інформаційний компоненти), мобілізація якої у фрагментованому середовищі 2025–2026 рр. вимагає від України переходу від екстенсивної моделі (накопичення донорських ресурсів) до інтенсивної (підвищення ефективності їх конвертації). Ключовим критерієм ефективності постає не обсяг залучених коштів, а здатність дипломатичної системи долати «розрив ланцюга» між реформою та інвестиційним рішенням. Подальші дослідження доцільно зосередити на побудові кількісного індексу інвестиційного ресурсу економічної дипломатії та емпіричній перевірці моделі на компаративній вибірці країн-кандидатів до ЄС.

Перелік використаних джерел:

1. World Economic Outlook, April 2025: A Critical Juncture amid Policy Shifts / International Monetary Fund. Washington, D.C. : IMF, 2025. 168 p.
2. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy / UNCTAD. Geneva : United Nations, 2025. 242 p.
3. Ukraine Investment Framework: Progress Report 2025 / World Bank. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. 48 p.
4. Transition of USAID Functions: Implementation Memorandum / U.S. Department of State. Washington, D.C., 2025. 24 p.
5. FDI in Figures, October 2025 / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. 16 p.
6. Chief Economists Outlook, May 2025 / World Economic Forum. Geneva : WEF, 2025. 32 p.

7. Rana K. S., Bayne N. The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations. 4th ed. London : Routledge, 2021. 386 p.
8. Фліссак К. А. Економічна дипломатія у системі забезпечення національних інтересів України : монографія. Тернопіль : Новий колір, 2016. 812 с.
9. Платіжний баланс України : аналітичний огляд за 2024 рік / Національний банк України. Київ : НБУ, 2025. 64 с.



УДК: 37.014.5:331.5:004

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ЯК ОСНОВА АДАПТАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ

Молодецький Геннадій Геннадійович, молодший науковий співробітник НДС,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
genamol02@gmail.com

Луговий Богдан Владиславович, здобувач 3 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
bodya051105@gmail.com

Стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів та активне впровадження штучного інтелекту зумовлюють докорінні зміни у структурі сучасного ринку праці. Професійна діяльність дедалі більше пов'язується з цифровими компетентностями, здатністю швидко опановувати нові знання та адаптуватися до постійних технологічних і організаційних змін. У цих умовах система професійного навчання постає перед необхідністю трансформації, оскільки традиційні освітні моделі часто не забезпечують достатньої гнучкості, швидкості оновлення змісту та відповідності реальним потребам роботодавців. Наявний розрив між результатами професійної підготовки та вимогами ринку праці проявляється у дефіциті кваліфікованих кадрів у високотехнологічних секторах і водночас у зростанні частки працівників із застарілими або нерелевантними компетентностями. Це актуалізує пошук нових підходів до організації професійного навчання, орієнтованих на практичні навички, міждисциплінарність і безперервний розвиток людського капіталу.

Цифровізація професійного навчання розглядається як один із ключових механізмів подолання зазначених викликів, про що зазначають вітчизняні [1-4] та зарубіжні вчені [5-9]. Використання цифрових освітніх платформ, масових відкритих онлайн-курсів, симуляційних середовищ, технологій віртуальної та доповненої реальності створює умови для модернізації освітнього процесу, розширення доступу до навчання та підвищення його результативності. Особливого значення набувають адаптивні та персоналізовані освітні рішення, що дозволяють враховувати індивідуальні особливості здобувачів освіти та формувати компетентності, затребувані сучасним ринком праці.

Водночас ефективність цифрової трансформації професійного навчання значною мірою залежить від рівня взаємодії освітніх установ із роботодавцями, розвитку дуальної освіти, інтеграції soft skills, впровадження сучасних моделей оцінювання результатів навчання та забезпечення інклюзивності освітнього процесу. Комплексний аналіз цих аспектів є необхідною передумовою формування ефективної системи професійного навчання в умовах цифрової економіки.

Сучасний ринок праці перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених цифровізацією економіки, автоматизацією виробничих процесів, розвитком штучного інтелекту та глобалізацією. Ці процеси істотно змінюють вимоги до професійних компетентностей працівників, актуалізуючи потребу в нових підходах до професійного навчання. Традиційні моделі підготовки кадрів дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими та повільними у реагуванні на структурні зміни зайнятості, що призводить до зростання дисбалансу між

пропозицією робочої сили та попитом роботодавців [2].

У цьому контексті цифровізація професійного навчання розглядається як стратегічна відповідь на виклики сучасного ринку праці. Використання цифрових освітніх платформ, масових відкритих онлайн-курсів, симуляційних середовищ, віртуальної та доповненої реальності створює можливості для формування актуальних професійних навичок, підвищення доступності навчання та індивідуалізації освітніх траєкторій [5-9]. Зокрема, VR- та AR-технології забезпечують безпечне середовище для формування професійних навичок у галузях із підвищеним рівнем ризику. Окремого значення набуває розвиток адаптивного та персоналізованого навчання, яке ґрунтується на використанні алгоритмів аналізу даних і штучного інтелекту. Адаптивні освітні платформи дозволяють формувати індивідуальні траєкторії навчання залежно від рівня підготовки, темпу засвоєння матеріалу та професійних цілей слухачів [5, 8, 9]. Це сприяє зменшенню компетентнісного розриву та підвищує ефективність інвестицій у людський капітал. Водночас цифрова трансформація професійного навчання не може бути ефективною без тісної співпраці з роботодавцями. У цьому контексті важливу роль відіграють дуальна освіта, стажування та навчання безпосередньо на робочому місці. Активна участь роботодавців у розробленні навчальних програм підвищує релевантність професійної підготовки та скорочує період професійної адаптації випускників [10].

Сучасні дослідження також підкреслюють зростання ролі soft skills як невід'ємної складової професійної компетентності. Саме некогнітивні навички суттєво впливають на довгострокову зайнятість і кар'єрний успіх. Цифрові освітні середовища створюють нові можливості для розвитку комунікативних навичок, критичного мислення та командної роботи через проєктне навчання й інтерактивні онлайн-формати [11].

Крім того, концепція безперервного навчання (lifelong learning) розглядається як ключова умова адаптивності працівника в умовах постійних технологічних змін. Мікрокреденсії та короткострокові цифрові програми дозволяють швидко оновлювати компетентності та реагувати на зміну професійних вимог. Цифрові формати навчання знижують бар'єри доступу та роблять безперервне навчання реалістичною стратегією для широких верств населення [1, 2].

Цифровізація також відкриває нові можливості для забезпечення інклюзивності професійного навчання. Онлайн-формати розширюють доступ до освіти для людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та мешканців віддалених територій [7]. Водночас це потребує розвитку політики цифрової рівності та адаптованих освітніх рішень.

У табл. 1 наведено основні напрями цифрової трансформації професійного навчання, інструменти їх реалізації та очікувані результати впровадження цифрових технологій в освітній процес.

Таблиця 1

Основні напрями цифрової трансформації професійного навчання

Напрямок цифровізації	Основні інструменти та технології	Очікувані результати
Використання цифрових платформ	LMS-системи, MOOC, інтерактивні онлайн-курси	Розширення доступу до освіти та гнучкість навчання
Віртуальна та доповнена реальність	VR/AR-тренажери, цифрові симулятори	Формування практичних професійних навичок
Адаптивне навчання	AI-алгоритми, learning analytics	Індивідуалізація освітніх траєкторій
Дуальна освіта	Стажування, навчання на робочому місці	Підвищення рівня працевлаштування
Lifelong learning	Мікрокреденсії, цифрові сертифікати	Підвищення професійної мобільності
Інклюзивна освіта	Дистанційні платформи, адаптивні сервіси	Розширення доступу вразливих груп до освіти
Розвиток soft skills	Проєктна діяльність, командна робота	Формування комунікативних компетентностей

Аналіз даних, наведених у табл. 1, свідчить про те, що цифрова трансформація професійного навчання має комплексний характер і охоплює як технологічні, так і організаційні

аспекти модернізації освітнього процесу. Використання цифрових платформ, адаптивного навчання та VR/AR-технологій сприяє підвищенню якості професійної підготовки, розвитку практичних компетентностей та забезпеченню більшої відповідності системи освіти потребам сучасного ринку праці.

Отже, цифрова трансформація професійного навчання є важливою передумовою підвищення ефективності зайнятості населення та формування конкурентоспроможного людського капіталу. Визначено, що сучасний ринок праці потребує не лише професійних знань, а й цифрових компетентностей, адаптивності, здатності до безперервного навчання та розвитку soft skills. Обґрунтовано, що впровадження цифрових освітніх платформ, адаптивного навчання, технологій віртуальної та доповненої реальності, а також розвиток дуальної освіти сприяють підвищенню якості професійної підготовки та скороченню розриву між потребами роботодавців і результатами освітнього процесу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою практичної результативності цифрових освітніх технологій та їхнього впливу на конкурентоспроможність працівників на ринку праці.

Перелік використаних джерел:

1. Лугова В.М., Сотнікова Ю.В. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці: нові підходи до підготовки лідерів змін. *Економіка та суспільство*. 2025. No 75 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-84>
2. Luhova V., Chumak G., Markarian A. Digital transformation of vocational education in the context of dynamic labor market changes. *Modern Challenges in Economic and Technological Innovation: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference*. International Scientific Unity. Bologna, Italy. March 4-6, 2026. P. 140-145. URL: <https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2026/03/Bologna>
3. Радкевич В., Пригодій М. Цифрова трансформація професійної освіти в Україні: реалії, виклики та перспективи. *Професійна і неперервна освіта*. 2025. № 9. С. 385–397. DOI: <https://doi.org/10.71358/ezu.2220>
4. Селізар В. Цифровізація професійно-теоретичної підготовки. *Інноваційна професійна освіта*. 2023. № 2 (9). С. 166–169. DOI: <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2023.2.9.166-169>
5. Aleven, V., McLaughlin, E. A., Glenn, R. A., & Koedinger, K. R. Instruction based on adaptive learning technologies. In: Sawyer, R. K. (Ed.). *Handbook of Research on Learning and Instruction*. 2nd ed. New York : Routledge, 2016. P. 477–518. DOI: 10.4324/9781003484776-26.
6. Bond, M., Marin, V., & Dolch, C. Digital transformation in German higher education: student and teacher perceptions and usage of digital media. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1186/S41239-018-0130-1>.
7. Maroukhas, A., Troussas, C., Krouska, A., & Sgouropoulou, C. Virtual Reality in Education: A Review of Learning Theories, Approaches and Methodologies for the Last Decade. *Electronics*. 2023. Vol. 12, No. 13. Article 2832. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics12132832>.
8. Wang, S., Wang, F., Zhu, Z., Wang, J., Tran, T., & Du, Z. Artificial intelligence in education: A systematic literature review. *Expert Systems with Applications*. 2024. Vol. 252, Part A. Article 124167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124167>.
9. Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2019. Vol. 16, No. 1. Article 39. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>
10. Mahfud, T., Winnarko, H., & Kusuma, B. J. Work-based learning in vocational education over past two decades: A scientometric and future research agenda. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*. 2025. Vol. 3. P. 1–10. DOI: 10.56294/
11. Succi C., Canovi M. Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*. 2020. Vol. 45, No. 9. P. 1834–1847. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ТА РОЗВИТКОМ
ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ, NACE-2.1 UA ТА
ПРІОРИТЕТИ UKRAINE FACILITY**

Пільщіков Ілля Сергійович, молодший науковий співробітник, Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, Рада молодих вчених Національної академії педагогічних наук України, i.leo4325@ukr.net

У статті досліджено механізми публічного управління економічною трансформацією вищої освіти України через призму реалізації «третьої місії» університетів. Проаналізовано роль нової класифікації NACE-2.1 UA та плану Ukraine Facility у стимулюванні інвестиційної активності в освітній сфері. Обґрунтовано необхідність інтеграції ЗВО в індустріальні парки як інструмент поствоєнного відновлення.

Сучасна парадигма розвитку вищої освіти в Україні в умовах цифровізації та євроінтеграції вимагає переосмислення ролі університетів як суб'єктів економічної політики. Важливим аспектом цього процесу є реалізація «третьої місії» — безпосереднього внеску закладів вищої освіти України (ЗВО) у соціально-економічний розвиток громад та держави. Це повністю корелює із завданнями щодо розв'язання актуальних проблем суспільного розвитку.

Економічна трансформація вищої освіти сьогодні відбувається в тісній координації з оновленням статистичних стандартів, зокрема впровадженням класифікації NACE-2.1 UA. Нова система дозволяє чіткіше ідентифікувати освітню та наукову діяльність як стратегічний інвестиційний актив у структурі національної економіки. Такий підхід відповідає логіці плану Ukraine Facility, який визначає розвиток людського капіталу та інновацій пріоритетними напрямками для залучення макрофінансової допомоги від ЄС протягом 2024–2027 років.

Ефективність «третьої місії» університетів безпосередньо залежить від їх інтеграції в індустріальні та інвестиційні процеси. Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність», вища освіта та наука мають розглядатися як об'єкти стратегічного інвестування для створення продуктів із високою доданою вартістю. Водночас, Закон України «Про індустріальні парки» відкриває для ЗВО можливості виступати інтелектуальними кластерами, забезпечуючи науковий супровід та підготовку кадрів для нових підприємств у межах цифрової економіки.

Встановлено, що адаптація досвіду ЄС у межах проєкту Erasmus+ Jean Monnet Module (Грантова Угода № 101127532) дозволяє сформувати нову модель фінансової стійкості університетів. Трансформація передбачає перехід до вимірювання освітніх послуг як капітальних інвестицій згідно з NACE-2.1 та створення точок економічного зростання через спільні проєкти ЗВО та суб'єктів індустріальних парків. Важливим елементом є узгодження стратегій розвитку університетів із цілями Ukraine Facility щодо модернізації публічного сектору та впровадження інституційних змін у фінансовій системі.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що публічне управління економічною трансформацією вищої освіти в Україні має базуватися на комплексному підході, де університети виступають не лише освітніми центрами, а й активними суб'єктами ринкових відносин. Інтеграція «третьої місії» у стратегії розвитку ЗВО стає критично важливою для забезпечення їхньої фінансової стійкості та релевантності запитам поствоєнного відновлення.

Впровадження статистичних стандартів NACE-2.1 UA створює необхідне підґрунтя для перегляду економічної ролі освіти, дозволяючи валідувати інтелектуальні здобутки як капітальні інвестиції, що стимулює залучення макрофінансової допомоги в межах плану Ukraine Facility. Водночас законодавче стимулювання взаємодії університетів із індустріальними парками та активізація інвестиційної діяльності створюють дієвий механізм комерціалізації наукових розробок.

Таким чином, синергія між державною політикою, міжнародними грантовими проєктами (зокрема Erasmus+ Jean Monnet) та ініціативами університетських спільнот є запорукою

перетворення вищої освіти на драйвер технологічного прориву та інноваційного розвитку України в умовах глобальної цифрової економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
2. Про індустриальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>
3. Ukraine Facility: План для реалізації програми фінансової підтримки ЄС для України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
4. Інституційні трансформації фінансової системи в епоху цифрової економіки: досвід ЄС для України (Грантова Угода № 101127532): Erasmus+ Jean Monnet Module. URL: <https://erasmusplus.org.ua/projects/jean-monnet/>



УДК 336.1:352:005.334

РИЗИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Романовська Юлія Анатоліївна, д.е.н., доцент, професор кафедри обліку фінансів і оподаткування, Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного, yuliia.romanovska@tsatu.edu.ua

В умовах воєнного стану забезпечення фінансової стійкості територіальних громад набуває критичного значення, оскільки саме на місцевому рівні зосереджується вирішення ключових соціально-економічних завдань, пов'язаних із підтримкою життєдіяльності населення, відновленням інфраструктури та реагуванням на кризові виклики. Зростання навантаження на місцеві бюджети, скорочення джерел доходів і підвищення видаткових потреб суттєво ускладнюють фінансове управління громадами.

За таких умов фінансова стійкість громад зазнає впливу широкого спектра ризиків, серед яких особливого значення набувають бюджетні, економічні, управлінські та інституційні. Вони проявляються у нестабільності доходної бази, зростанні залежності від міжбюджетних трансфертів, обмеженості фінансових ресурсів, а також у зниженні ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Додатковими факторами впливу є зовнішні шоки, зумовлені воєнними діями, що посилюють вразливість фінансових систем територіальних громад.

Попри зростання уваги до проблематики фінансової стійкості, питання системної ідентифікації, оцінки та управління ризиками в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими. Відсутність комплексного підходу до аналізу ризиків обмежує можливості формування ефективної фінансової політики на місцевому рівні та знижує результативність заходів із їх мінімізації. У зв'язку з цим актуалізується необхідність поглибленого дослідження ризиків фінансової стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану з метою підвищення ефективності публічного управління, зміцнення фінансової спроможності та забезпечення стійкого функціонування громад у кризових умовах.

Мета тез полягає у дослідженні ризиків фінансової стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану, їх систематизації та визначенні ключових напрямів управління ними з метою забезпечення фінансової спроможності та стійкого розвитку громад.

Зростання видаткового навантаження, скорочення доходної бази та підвищення рівня невизначеності суттєво ускладнюють процес управління фінансовими ресурсами громад. У таких умовах фінансова стійкість зазнає впливу комплексу ризиків, що мають різну природу та ступінь прояву [1-4]. Особливого значення набувають бюджетні, економічні, інституційні та безпекові ризики, які посилюються під впливом воєнних дій. Наявність цих ризиків зумовлює

зниження фінансової спроможності громад та обмежує можливості їхнього довгострокового розвитку. Водночас недостатній рівень їхньої системної ідентифікації та оцінки ускладнює формування ефективних управлінських рішень. У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного дослідження ризиків фінансової стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація ризиків фінансової стійкості територіальних громад

Група ризиків	Сутність ризику	Прояви в умовах воєнного стану	Наслідки для фінансової стійкості	Напрями мінімізації
Бюджетні	Порушення збалансованості доходів і видатків	Зниження надходжень до бюджету, зростання видатків на безпеку та соціальну підтримку	Дефіцит бюджету, зростання залежності від трансфертів	Оптимізація видатків, диверсифікація доходів
Економічні	Погіршення економічної бази громади	Скорочення підприємницької діяльності, міграція населення	Зменшення податкової бази, падіння доходів	Підтримка бізнесу, стимулювання зайнятості
Інституційні	Недосконалість управлінських та організаційних механізмів	Обмежена спроможність органів місцевого самоврядування діяти в кризових умовах	Неефективне використання ресурсів	Підвищення управлінської спроможності, навчання кадрів
Фінансові	Недостатність фінансових ресурсів і ліквідності	Затримки фінансування, обмежений доступ до позикових ресурсів	Зниження платоспроможності громади	Залучення грантів, кредитів, партнерств
Соціальні	Зростання соціального навантаження	Збільшення кількості ВПО, потреба в соціальній допомозі	Перерозподіл бюджету на споживання замість розвитку	Розвиток соціальних програм з підтримкою донорів
Регуляторні	Часті зміни законодавства	Перегляд бюджетних правил, податкових норм	Невизначеність у плануванні	Гнучке бюджетне планування, моніторинг змін
Безпекові	Вплив воєнних дій	Руйнування інфраструктури, ризики для активів	Додаткові витрати на відновлення	Формування резервів, залучення міжнародної допомоги

Джерело: розроблено автором

Отже, систематизація ризиків фінансової стійкості територіальних громад дозволяє виокремити ключові напрями загроз, що посилюються в умовах воєнного стану та мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Необхідно підкреслити, що найбільш суттєвий вплив на фінансову спроможність громад здійснюють бюджетні, економічні, інституційні та безпекові ризики, які призводять до розбалансування місцевих бюджетів, зниження доходної бази та зростання видаткового навантаження.

З урахуванням отриманих результатів обґрунтовано, що підвищення фінансової стійкості територіальних громад вимагає впровадження системного підходу до управління ризиками, який передбачає їх своєчасну ідентифікацію, оцінку та мінімізацію. Важливими напрямами є диверсифікація джерел доходів, підвищення ефективності бюджетного управління, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та активне залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності територіальних громад до кризових умов, забезпеченню їх фінансової безпеки та формуванню передумов для сталого розвитку навіть в умовах воєнного стану.

Перелік використаних джерел

1. Яцук О. О. Бюджетний менеджмент у системі забезпечення фінансової безпеки країни

в умовах економічних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19116024>

2. Цап В. Д. Податковий менеджмент сільськогосподарських підприємств в умовах цифровізації та бюджетної децентралізації: управління податковими ризиками. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 47. С. 510-519. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18521042>

3. Романовська Ю. А. Цифровізація управління фінансами територіальних громад: можливості та обмеження. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2026. №1. С. 473 – 480. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-473-480>

4. Височин А., Височин Д., Щербак І. Аналіз ризиків і вразливостей у фінансовій стійкості територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-32>



УДК 332.146.2(477)

ОЦІНКА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВПЛИВУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сиромолот Едуард Анатолійович*, аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, siromed@ukr.net

Одним із важливих джерел інформації про стан реалізації регіонального розвитку України, є сторінка ФБ В. Безгіна, народного депутата України, на якій відбувається постійне обговорення ідей, пропозицій, підготовки рішень у сфері територіального розвитку, просторової політики, регіонального планування, децентралізації, стимулювання розвитку регіонів тощо.

У Публікації [1] В. Безгін зосереджується на трьох ключових викликах на євроінтеграційному шляху українських місцевих та регіональних влад із наслідками для держави, а саме:

- низький рівень долучення представників регіонів, районів і громад до процесів та переговорного треку;
- низький кадровий потенціал на всіх рівнях;
- фінансові ресурси.

Крім того В. Безгін підкреслює можливий сценарій виходу з процесу входження в адміністративне поле політики згуртованості Європейського Союзу з причин відсутності відповідної реакції на виклики та збільшення проблем у процесі реалізації політики регіонального розвитку України.

Розгорнута подальша дискусія навколо ідентифікованих В. Безгіном проблем управління розвитком територій, торкнулась функціонування суттєвих інституційних засад регіонального розвитку України, у тому числі низької ефективності роботи Агенцій регіонального розвитку України що на думку В. Безгіна може призвести до можливої їх ліквідації на рівні областей України.

Положення статті 19 Закону України про засади державної регіональної політики [2] чітко регламентують організаційно-правові, інституційні, управлінські, фінансові підвалини функціонування агенцій регіонального розвитку, які є безпосередніми учасниками моніторингу та оцінювання реалізації політики регіонального розвитку, тому прийняття рішення про роботу цих агенцій, на нашу думку, слід приймати виважено з огляду на проведення належного

* Науковий керівник: Гавкалова Наталія Леонідівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, ngavl@ukr.net

оцінювання їх роботи через розробку тематичних аналітичних матеріалів та проведення досліджень за участю науковців на основі отриманих фактичних даних, з акцентами на формулювання відповідних механізмів та інструментарію підвищення інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку.

Існування впливової дискусійної площадки на сторінці ФБ В. Безгіна відіграє важливу роль у наданні первинної експертної оцінки та інформації на рівні представників законодавчої та виконавчої гілок державної, регіональної та місцевої влад України щодо стану реалізації регіональної політики та європейської інтеграції.

Так, у вищезазначеній публікації та дискусії міститься різноманітна експертна інформація про сучасні негативні тенденції у політиці регіонального розвитку України, а саме: - збільшення територіальних диспропорцій; відсутність дієвих фінансових механізмів державного стимулювання та підтримки виконавців проєктів за кошти ЄС; низький кадровий потенціал на рівні громад та відсутність відповідних програм підготовки державних службовців та представників органів місцевого самоврядування; низьку адміністративну спроможність громад та регіонів України тощо.

На наш погляд, наростаючий перелік проблем, свідчить про існування феномену стратегічної невизначеності у сфері публічного управління розвитком територій у контексті європейської інтеграції та застосуванні актуальних методів оновлення політики регіонального розвитку з визначенням переліку нагальних тематичних дій з розробки та впровадженням інструментів входження в адміністративний простір політики територіальної згуртованості Європейського Союзу на основі європейського досвіду.

Погоджуюсь з В. Шедяковим [3], який зазначає, що стратегічна невизначеність може спричинити стан стратегічної розгубленості, але може й підштовхнути до оптимізації рішень. В основі стану стратегічної розгубленості, як зазначає В. Шедяков, лежить дія Закону нерівномірності історичного розвитку, яка характеризується постійною зміною лідерів розвитку що призводить до трансформацій уявлення про належне та бажане у політиці, загострення конфліктності між культурно-цивілізаційними світами, у той же час з'являються можливості для застосування конкурентних підходів та різноманіття пошуків відповідей на історичні виклики. В. Шедяков акцентує увагу на тому, що відмова від своїх стратегій прирікає на втрату суб'єктності та перетворення на об'єкт чужих стратегій, відчуження власних смислів і цінностей та призводить до зовнішньої експлуатації, наслідком якої є деградація поведінкових стереотипів.

Для вирішення ідентифікованих проблем регіонального розвитку у контексті європейської інтеграції та входження до адміністративного простору політики територіальної згуртованості Європейського Союзу, необхідно використовувати різні інструменти публічного управління розвитком територій, до яких належить «Оцінка територіального впливу», який застосовується у проведенні досліджень організованих в рамках програми ESPON [4] та діяльності Європейського комітету регіонів[5].

Оцінка територіального впливу є 34-тим Інструментом Інструментарію кращого регулювання [6], яким користується Європейська Комісія під час підготовки нових ініціатив та пропозицій, а також під час управління та оцінки чинного законодавства.

Завдяки оцінкам територіального впливу перевіряється та враховується різний вплив законодавчих актів щодо розвитку функціональних типів територій Європейського Союзу, а саме: міських, сільських, транскордонних територій, найвіддаленіших регіонів для сприяння політики згуртованості Європейського Союзу з врахуванням різних умов життя, особливостей функціонування промислових структур, інфраструктурного забезпечення, моделей землекористування та географічних умов для пом'якшення цих відмінностей та забезпечення того, щоб бідніші регіони та території мали політичні засоби для вирішення регіональних проблем.

Вплив на території оцінюється за допомогою якісних та кількісних методів, а також спеціальних інструментів, розроблених для підтримки оцінок впливу або процесу консультацій. який складається з чотирьох елементів, а саме: 1) Ступінь, до якого проблема або рушійна сила,

яку потрібно вирішити, зосереджена в деяких територіях; 2) Здатність політики Європейського Союзу реагувати на проблему та впроваджувати політику; 3) Ступінь, до якої зацікавлені сторони вказують на необхідність політичного реагування у відповідних областях та регіонах; 4) Ефективність політичного реагування та його потенційний вплив.

На наш погляд реалізувати на практиці Інструмент «Оцінка територіального впливу» Інструментарію кращого регулювання у контексті оновлення політики регіонального розвитку можливо, в рамках трьох запропонованих Е. Сиромолот, напрямків удосконалення євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій, а саме: 1. Гармонізація та синхронізація політик регіонального розвитку України та територіальної згуртованості ЄС. 2. Лабораторне моделювання розвитку функціональних типів територій на місцевому та регіональному рівнях. 3. Проведення тематичних наукових досліджень у сфері регіонального розвитку та територіального співробітництва України та ЄС [7].

Практичні кроки щодо застосування інструменту оцінки територіального впливу можливо здійснити як місцевий захід з оновлення політики регіонального розвитку у напрямку розбудови функціональних типів територій, як інноваційних моделей багатостороннього партнерства розвитком територій, а саме ініціатив створення Слобожанського мікрорегіону територіального співробітництва з центром у м. Мерефа Харківського району Харківської області [8] та Дергачівського субрегіону з центром у м. Дергачі Харківського регіону Харківської області [9] з проведенням відповідних консультацій з представниками органів місцевого самоврядування зазначених територіальних громад.

Перелік використаних джерел:

1. Три ключові виклики на євроінтеграційному шляху наших місцевих та регіональних влад із наслідками для держави. URL: <https://www.facebook.com/BezginVitalik/posts/pfbid0mhdkaUpYARYLKjUyRqqR1bxzwYraMwBUUZk78bNH6yEMjph2ftFzBChgAG9i78fel?rdid=EobCIJbHKwMt8opt#>
2. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Шедяков В. Стратегічна невизначеність як фактор пошуку шляхів підвищення ефективності рішень: історична творчість і суспільні автомат. III International Scientific and Theoretical Conference «Features of the development of modern science in the pandemic's era». URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/612>
4. What is the Territorial Impact Assessment? URL: <https://www.espon.eu/support/territorial-impact-assessments>
5. Territorial Impact Assessment. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/commissions/coter/territorial-impact-assessment>
6. Better regulation toolbox. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox/better-regulation-toolbox_en
7. Syromolot, E., & Gavkalova, N. Some aspects of the functioning of the European integration mechanism of public management of territorial development. Development Management, 2025. 24(4), 57-71. <https://doi.org/10.63341/devt/4.2025.57>
8. Гавкалова Н. Л., Сиромолот Е. А., Кобець К. О. Деякі аспекти формування моделі територіального співробітництва міста Мерефа. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 95-річчю з дати заснування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, 28 листопада 2025 р. Харків : ТОВ «Константа», 2025. С. 500-504. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37986>
9. Сиромолот Е. А. Використання практики створення субрегіонів на сучасному етапі оновлення регіонального розвитку. Публічна політика в умовах війни та міжнародних викликів : матер. II міжнар. наук.-практ. конференція, (м. Вінниця, 17 квітня 2025 р.) [Електронне видання] / уклад. Н.Прямухіна, О.Чальцева, І.Мацишина. Донецький національний



УДК 351.08:331.1

УЗАГАЛЬНЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Умарова Маргарита Олексіївна*, здобувачка вищої освіти 4 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування», ХНЕУ імені С. Кузнеця, marharyta.umarova@hneu.net

Організація роботи з персоналом в органах публічної влади виступає фундаментальним важелем забезпечення їх дієвості. На тлі активного руху України до європейського простору, гострої потреби в модернізації інституту державної служби, надзвичайної ваги набуває пошук оптимальних шляхів оновлення управлінських підходів із глибоким осмисленням передових міжнародних практик [1]. Кадрова політика є тим стрижнем, навколо якого вибудовується вся архітектура публічного управління: вона визначає, хто потрапляє на державну службу, як здійснюється просування по кар'єрній драбині, якими є стандарти поведінки і за якими критеріями оцінюється результат. Саме від рівня професіоналізму та інтелектуального потенціалу працівників публічної сфери безпосередньо залежить спроможність державного апарату безперервно виконувати свої обов'язки, надавати висококласний сервіс населенню та гарантувати стабільний поступ держави. Якісні характеристики чиновницького корпусу мають прямий вплив на рівень задоволеності громадян адміністративними послугами, успішність втілення урядових програм та загальний кредит суспільної довіри. З огляду на це, комплексна трансформація механізмів кадрового менеджменту перетворюється на стратегічне завдання, яке вимагає концептуального бачення та запозичення кращих світових зразків. Це обґрунтовує актуальність даної теми.

Проблема вдосконалення кадрової політики набуває особливої гостроти в умовах повномасштабного воєнного вторгнення та необхідності відновлення країни: держава потребує висококваліфікованих, мотивованих і доброчесних службовців, здатних ефективно реалізовувати складні реформи в умовах обмежених ресурсів. Міжнародний досвід переконливо свідчить, що реформування кадрової системи є не одноразовою акцією, а безперервним процесом, що потребує постійного моніторингу, гнучкого реагування на зміни та готовності переглядати усталені практики. Відповідно, головне завдання цього дослідження полягає у всебічному вивченні іноземних моделей управління посадовцями та формуванні на цій базі перспективних векторів розвитку вітчизняної кадрової політики в органах влади.

Дослідження глобальних тенденцій підтверджує, що фундаментом успішного адміністрування людських ресурсів є неухильне дотримання принципів меритократії, абсолютно прозорі алгоритми рекрутингу, постійне вдосконалення навичок та гідне фінансове забезпечення [3]. Для скандинавської моделі (Фінляндія, Данія, Швеція) характерним є надання значної самостійності працівникам державного сектору, зміщення фокусу на кінцевий результат та використання розгалужених методик оцінювання, що підтверджується стабільно високими позиціями цих країн у міжнародних рейтингах якості публічного управління. Надзвичайно корисним є досвід Литви, Латвії й Естонії, які здійснили успішний перехід від радянської бюрократії до сучасних європейських стандартів. Естонія здійснила справжній прорив завдяки масштабній діджиталізації діловодства та впровадженню електронного урядування [5]. Впроваджені там системи моніторингу ефективності базуються на чітких індикаторах, створюючи пряму залежність між успіхами на посаді та кар'єрним просуванням. США

**Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Шумська Г.М.*

розбудували систему федеральної служби, де ключову роль відіграє принцип заслуг, гарантії рівних прав та захист від упередженого ставлення [6]. Британська парадигма демонструє ефективність елітного підрозділу вищої державної служби з єдиними матрицями компетенцій та активним використанням інституту наставництва [7]. Французька система відома централізованою підготовкою управлінської еліти через Національну школу адміністрації, що забезпечує однорідно високий рівень компетентності вищих посадовців та тісний зв'язок між академічною підготовкою і практичною діяльністю [4]. Польський досвід цікавий тим, що реформа державної служби здійснювалася паралельно з євроінтеграцією: запровадження єдиних іспитів, створення Школи публічної адміністрації та розвиток системи ротації посадовців дозволили суттєво підвищити якість управлінського корпусу у стислі терміни [9]. Усі моделі, попри відмінності, розглядають публічного службовця не як технічного виконавця, а як стратегічного актора, від якого залежить якість публічного управління загалом.

Сучасний етап еволюції державного управління диктує нові вимоги до компетенцій посадовців: на перший план виходять навички роботи в цифровому середовищі, вміння обробляти масиви даних та здатність до стратегічного планування [8]. Паралельно зростає суспільний запит на етичність, подолання корупційних ризиків та безумовне дотримання прав людини. Згідно зі статистикою ОЕСР, держави, які активно фінансують професійне зростання свого апарату, фіксують суттєве зниження рівня корупції та максимальне схвалення роботи уряду з боку громадян. Ефективна кадрова політика нерозривно пов'язана з якістю законодавчої бази та рівнем розвитку громадянського суспільства [1], тому при адаптації зарубіжного досвіду необхідно враховувати системні взаємозв'язки, а не обмежуватися копіюванням окремих інструментів.

Узагальнюючи вищенаведене, можна сформулювати пріоритетні напрями для реформування в Україні. По-перше, процеси найму мають стати абсолютно прозорими із залученням незалежних аудиторів та новітніх методик тестування. По-друге, потрібна розбудова архітектури навчання впродовж усього життя з персональними картами розвитку та стимулюванням обміну практиками між відомствами. По-третє, критично необхідним є перехід до управління за цілями з використанням KPI, де об'єктивна оцінка стає основою для преміювання чи підвищення [3]. По-четверте, тотальна цифровізація кадрових процедур дозволить автоматизувати рутину та приймати рішення на основі глибокої аналітики [5]. По-п'яте, запровадження ефективної системи управління знаннями запобігає втраті компетентностей при зміні персоналу та сприяє організаційному навчанню [7]. По-шосте, виховання культури доброчесності за зразком скандинавських та північноєвропейських країн, де діє потужний комплекс антикорупційних механізмів [4], та впровадження політик гендерної рівності й інклюзії [8]. Практичне впровадження цих напрямів вимагає врахування відносно невисокого рівня оплати праці службовців, що утруднює конкуренцію з приватним сектором за таланти, тому матеріальне стимулювання має стати невід'ємною складовою реформи разом із нематеріальними мотиваторами. Усі розглянуті зарубіжні підходи свідчать про те, що підвищення ефективності публічного управління нерозривно пов'язане із системним вдосконаленням кадрової складової, формуванням управлінської культури, яка ґрунтується на принципах підзвітності, відкритості та орієнтації на результат.

Отже, оновлення принципів роботи з персоналом у державному секторі України вимагає комплексного підходу. Адаптація іноземного досвіду не може бути механічною: вона потребує ретельного врахування локальних умов, поетапного розгортання та раціонального розподілу наявних ресурсів. Важливу роль відіграє формування стратегічного бачення розвитку публічної служби на рівні вищого керівництва держави, а також залучення широкого кола стейкхолдерів – громадянського суспільства, академічної спільноти та міжнародних партнерів – до розроблення й моніторингу відповідних реформ. Зарубіжний досвід незаперечно доводить: кадрова реформа є найефективнішою тоді, коли вона реалізується не як ізольований захід, а як органічна складова загальної трансформації системи публічного управління. Для України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення ефективна кадрова політика є одночасно вимогою і запорукою успіху інших масштабних реформ – від децентралізації до розвитку

соціальних послуг. Необхідно подолати усталене сприйняття державної служби як привілею, а не обов'язку служити суспільному благу, формуючи нову культуру публічного служіння за кращими міжнародними зразками. Пріоритетом мають стати інновації з мультиплікативним ефектом – ті, що здатні одночасно підвищити якість управлінських рішень, гарантувати прозорість процесів та відновити довіру громадян до публічних інституцій. Варто також наголосити, що матеріальне стимулювання службовців залишається невід'ємною умовою залучення та утримання талантів у державному секторі – без конкурентної винагороди жодна реформа не дасть стійкого результату. Лише системний, науково обґрунтований підхід, що органічно поєднує нормативні зміни, інституційну розбудову та формування нової організаційної культури, здатний забезпечити сталі й відчутні результати в реалізації кадрової політики органів публічної влади України.

Перелік використаних джерел:

1. Петренко О. С. Кадрова політика в органах державної влади: сучасний стан та напрями вдосконалення. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 45–54.
2. Іванченко Д. М. Управління людськими ресурсами в публічному секторі: виклики та можливості. Науковий вісник державного управління. 2023. № 2. С. 12–24.
3. Marchetti R., Ceolin B. Performance management in the public sector: international experience and lessons for reform. International Journal of Public Administration. 2021. Vol. 44, No. 9. P. 789–802.
4. Brans M., Peters B. G. Handbook of Public Administration. SAGE Publications, 2020. 512 p.
5. Kalvet T., Tiits M. Digital transformation in the Estonian public sector: challenges and achievements. Government Information Quarterly. 2022. Vol. 39, No. 2. P. 101–117.
6. Kettl D. F. The Politics of the Administrative Process. CQ Press, 2020. 576 p.
7. Lodge M., Gill D. Toward a new era of administrative reform? The myth of post-NPM in New Zealand. Governance. 2021. Vol. 34, No. 2. P. 201–219.
8. OECD. Government at a Glance 2023. OECD Publishing, 2023. 246 p.
9. Koprić I. Civil service reforms in the Western Balkans and comparative perspectives. Hrvatska i komparativna javna uprava. 2024. Vol. 24, No. 1. P. 5–38.
10. Cardona F. Civil Service Training in Central and Eastern European Countries: Comparative Study. SIGMA/OECD, 2020. 98 p.



УДК 336.717.3

Формування стратегічних напрямків розвитку підприємства

Черноіванова Ганна Степанівна, доктор економ. наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, *anna1213ch@ukr.net*

Черноіванова Анастасія Олегівна, студентка 1 курсу магістратури
ННІ менеджменту і маркетингу, Харківський національний економічний університету імені
Семена Кузнеця, *nastenkka10@gmail.com*

У сучасних умовах економіки питання стратегічного планування набуває статусу фундаментальної запоруки успіху та виживання бізнесу, оскільки воно безпосередньо впливає на стійкість як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. Стратегічний підхід забезпечує організаціям структурований інструментарій, що дозволяє не лише орієнтуватися у складних викликах, а й ефективно використовувати можливості, які надає сучасний динамічний і висококонкурентний ринок. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах екстремальної невизначеності стратегічне планування виступає критично важливим процесом, через який підприємства встановлюють чіткі цілі, визначають алгоритми їх досягнення та

приймають обґрунтовані рішення щодо раціонального розподілу обмежених ресурсів і встановлення пріоритетів діяльності.

Теоретичними аспектами формування стратегії розвитку підприємств займалися багато зарубіжних та українських вчених-економістів, чії доробки сформували науковий базис цієї категорії. Фундаментальний внесок у розуміння стратегічного вибору зробили М. Портер, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг та М. Мескон. Серед вітчизняних дослідників особливу увагу цій проблематиці приділяли В. Пономаренко, О. Ястремська, О. Череп, О. Веремеєнко. Сучасні підходи до трактування стратегії розвитку представлені у працях Ю. Погорелова, В. Власенка, І. Денисюка, Ю. Захарченка, В. Кобелєва, І. Бабій., І. Сенік, а також Л. Артеменко, О. Гук, Ж. Жигалкевич, О. Тур та М. Хацер. [1-6]. Аналіз їх праць свідчить про багатогранність поняття стратегії, яка розглядається і як безперервний процес зміни станів, і як комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності.

Процес формування стратегічних напрямків розвитку на сучасному етапі неможливо розглядати окремо від глибоких трансформацій у трактуванні самої сутності стратегії. Тому Ю. С. Погорелов пропонує розглядати стратегію розвитку як безупинний процес, що відбувається за певною програмою, як зміну станів підприємства. Кожен новий стан є якісно іншим за попередній, що дозволяє підприємству як складній системі набувати нових властивостей та розкривати нові можливості для створення цінності. Це підтверджує також В. А. Власенка [2], який акцентує увагу на процесах планування та ухвалення рішень, результатом яких є встановлення цілей і розробка цілісного стратегічного плану.

Як зазначає І. Денисюк [6] формування стратегічних орієнтирів вимагає інтегрованого підходу, комбінує стратегічні альтернативи та функціональні складові управління. Така сукупність норм і правил діяльності забезпечує впевнений рух підприємства, його зростання та високу конкурентоздатність, що суттєво підвищує здатність до виживання на ринку. В умовах високої турбулентності особливого значення набуває гнучкість, яку підкреслює Ю. Захарченко та В. Кобелєв, трактуючи стратегію, як постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на досягнення цілей учасників процесу в різних часових перспективах.

Практична реалізація стратегічних напрямків тісно пов'язана з ресурсним забезпеченням. Як підкреслюють Л. Артеменко, О. Гук та Ж. Жигалкевич [6], стратегія розвитку має гарантувати ефективні шляхи використання ресурсів і резервів підприємства на всіх етапах його функціонування. Це стає особливо критичним у теперішніх реаліях, коли умови існування вітчизняних підприємств є надзвичайно складними. Стан, у якому перебуває зараз країна, часто традиційне планування неможливо, що призводить до зниження обсягів виробництва або навіть припинення діяльності багатьох суб'єктів господарювання. Саме тому ефективне формування стратегічного розвитку має базуватися на комплексі управлінських рішень, що за визначенням О. Тур та М. Хацер [4.5], спрямовані на створення позитивних перспектив і пріоритетів соціально-економічної системи суб'єкта, забезпечуючи його динамічний і сталий розвиток.

Однією з найбільших переваг стратегічного розвитку є можливість підприємства вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на технологічний прогрес та нормативні оновлення. Чітко визначений стратегічний вектор сприяє кращій комунікації всередині підприємства, оскільки розуміння персоналом місії та бачення підвищує мотивацію та загальну продуктивність. Синергія фінансової стійкості та інноваційного орієнтування дозволяє уникнути марної витрати ресурсів на другорядні проекти, зосередивши зусилля на ключових ініціативах, що забезпечують створення конкурентних переваг.

Таким чином, аналізуючи погляди видатних науковців, можна стверджувати, що формування стратегічних напрямків розвитку підприємства є складним багаторівневим процесом, який виходить за межі звичайного планування. Крізь призму підходів Ю. Погорелова [3], цей процес постає як безперервна трансформація станів суб'єкта господарювання, де кожен обраний вектор руху має забезпечувати перехід до нової, якісно вищої якості функціонування. Таке розуміння доповнюється позицією В. Власенка [2], згідно з якою формування стратегії є

перш за все інтелектуально-аналітичною діяльністю з ухвалення фундаментальних управлінських рішень, що визначають майбутню архітектуру бізнесу.

Науковці зокрема І. Денисюк, акцентує увагу на тому, що обрані стратегічні напрямки мають бути інтегрованими, поєднуючи в собі як функціональні заходи, так і глобальні альтернативи розвитку. Це дозволяє підприємству не лише зміцнювати позиції на ринку, а й створювати надійний фундамент для виживання в умовах кризи. Важливим висновком у роботах Ю. Захарченка та В. Кобелева [6] є те, що формування стратегічних орієнтирів є не є разовим і незмінним процесом; це динамічний комплекс заходів, який потребує постійного коригування відповідно до цілей учасників процесу та змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечує ефективне функціонування організації як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Вчені Л. Артеменко, О. Гук та Ж. Жигалкевич [6] вважають, що основою формування будь-якого стратегічного розвитку є раціональне використання ресурсного потенціалу. Вибір напрямів розвитку має базуватися на максимально ефективному залученні наявних резервів, що є критично важливим для збереження фінансової стійкості вітчизняних підприємств у сучасних турбулентних умовах. З огляду на це, стратегічне орієнтування за О. Тур та М. Хацер [4, 5] розглядається як інструмент створення позитивних перспектив, де сукупність цільових програм і планів стає результатом усвідомленого вибору найбільш вигідних напрямів соціально-економічного розвитку.

Таким чином, процес формування стратегічних напрямків є ключовим механізмом адаптації підприємства до сучасних реалій. Узагальнюючи думки вчених, можна зробити висновок, що успішне формування стратегії вимагає поєднання аналітичного аналізу, ресурсного забезпечення та високої управлінської гнучкості. Це дозволяє українським підприємствам не лише протидіяти негативним зовнішнім чинникам, а й ідентифікувати нові точки зростання, забезпечуючи сталий розвиток і високу конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі. Таким чином, стратегічне планування стає не просто формальним документом, а динамічною системою управління майбутнім підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Бабій, І.В., Сеник, І.С. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2024. №5 (05), 14-17.
2. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.
3. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
4. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.
5. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.
6. Череп О.Г.І., Веремеєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277), С.320-325 URL: <https://share.google/5T3eOuvSEx4M9a6Mr>



ПРАВОВЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО ОБЛАСНОЇ РАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ ПРАВ ТА ЗАКОННИХ ІНТЕРЕСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Шевчук Віталій Вікторович*, заступник начальника управління, начальник відділу правового представництва управління правового забезпечення діяльності ради виконавчого апарату Харківської обласної ради, здобувач вищої освіти кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, vv1996777@gmail.com

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні та впровадження Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» особливого значення набуває належне правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Обласна рада як орган місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст області, реалізує свої повноваження в умовах підвищених правових та безпекових викликів. У цьому контексті правове представництво інтересів обласної ради постає не лише як складова юридичного супроводу її діяльності, а як дієвий інструмент захисту прав та законних інтересів територіальних громад, забезпечення законності управлінських рішень і зміцнення засад місцевого самоврядування.

Метою дослідження є обґрунтування ролі правового представництва обласної ради як інструменту захисту прав та законних інтересів територіальних громад, а також визначення його значення для забезпечення законності, захисту публічного інтересу та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Результати дослідження. Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління та розвитку громад. Насамперед, місцеве самоврядування забезпечує близькість публічних послуг до громадян, адже місцеві органи влади знаходяться ближче до населення, порівняно з органами державної влади, що дозволяє краще розуміти та реагувати на потреби та проблеми громади. Крім того, місцеве самоврядування забезпечує участь громадян у прийнятті рішень, що є важливим елементом демократичного управління та розвитку громадянського суспільства [1, с. 323].

У діяльності органів місцевого самоврядування правове представництво обласної ради набуває важливого значення як механізм захисту прав та законних інтересів територіальних громад та забезпечення законності управлінських рішень.

Правове представництво обласної ради доцільно розглядати як комплексну діяльність посадових осіб органу місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення та захист прав, повноважень, майнових і немайнових інтересів ради у судових і позасудових формах.

Його зміст не зводиться виключно до участі в судових процесах. Він охоплює підготовку проєктів рішень і розпоряджень, участь у врегулюванні спорів, претензійно-позовну роботу, правову експертизу проєктів рішень, консультування юридичних осіб публічного права та депутатського корпусу, супровід виконання судових рішень і здійснення інших юридично значущих дій. Саме така багатофункціональність надає правовому представництву особливого значення в системі діяльності обласної ради.

В умовах воєнного стану значення правового представництва істотно зростає. По-перше, посилюється потреба в оперативному прийнятті управлінських рішень, які мають відповідати законодавству та враховувати безпекові обмеження.

По-друге, виникають нові правові виклики, пов'язані з військовою агресією РФ та переміщенням населення, пошкодженням чи втратою об'єктів інфраструктури, особливостями

**Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Шумська Г.М.*

проведення публічних закупівель, організацією роботи комунальних підприємств, установ та закладів, реалізацією гуманітарних та відновлювальних програм.

По-третє, зростає значення захисту інтересів місцевого самоврядування у взаємодії з військовими адміністраціями, органами державної влади, міжнародними партнерами та іншими юридичними особами публічного права. За таких умов правове представництво повинно бути не формальним додатком до діяльності ради, а повноцінним інструментом забезпечення її правосуб'єктності, стійкості та ефективності.

Ефективність правового представництва також значною мірою залежить від належної внутрішньої організації юридичної роботи у виконавчому апараті обласної ради, чіткого розподілу повноважень, цифровізації документообігу, систематизації правових позицій, взаємодії структурних підрозділів та наявності фахового кадрового забезпечення. Результативне представництво потребує не лише знання норм права, а й розуміння специфіки господарського управління, уміння працювати в умовах підвищеного навантаження, аналізувати ризики та прогнозувати правові наслідки управлінських рішень. Саме тому організаційно-правовий аспект є одним із ключових у дослідженні цього питання.

Отже, правове представництво обласної ради слід розглядати як важливий інструмент захисту прав та законних інтересів територіальних громад, забезпечення законності в діяльності органів місцевого самоврядування та реалізації публічного інтересу. Його значення виходить далеко за межі судового захисту, охоплюючи превентивну, аналітичну та організаційну функції. У сучасних умовах саме належно організоване та професійно здійснюване правове представництво є однією з передумов ефективного функціонування обласної ради, збереження матеріальної основи місцевого самоврядування, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення спроможності територіальних громад. У цьому сенсі правове представництво виступає не допоміжним, а стратегічно важливим елементом системи місцевого самоврядування та правового механізму сталого розвитку територій.

Перелік використаних джерел:

1. Павлович-Сенета Я.П., Лозинський Ю.Р. Становлення та перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні // Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. 2025. Вип. 90. Ч. 1. С. 321–326. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/09/44.pdf>.



UDC 352.07:332.146.2:502.131.1(477)

PECULIARITIES OF IMPLEMENTING STATE AND REGIONAL POLICY AS THE BASIS OF PUBLIC GOVERNANCE OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF ESG-TRANSFORMATIONS IN UKRAINE

Shumska Hanna, candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of State Governance, Public Administration and Economic Policy Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, shumskaya.an@gmail.com

The current stage of development of the public administration system in Ukraine is characterized by a complex interplay of transformation processes related to the state's European integration course, the implementation of the principles of sustainable development, and the need to operate under martial law. In these circumstances, state and regional policy assume special importance as basic tools for developing an effective territorial management model capable of ensuring stability, security, and the restoration of socio-economic potential. The integration of ESG principles into public administration mechanisms is a key direction for modernizing state policy, focused on combining economic efficiency, environmental responsibility, and social justice. All this justifies the relevance of the chosen research topic.

The significance of taking into account the ESG concept in the process of implementing state and regional policy is associated with the possibility of using an integrated approach that is applied to the management of territorial development, and which combines three critically important dimensions of sustainability – environmental (E), social (S), and governance (G) [1 – 2].

Under martial law, Ukraine's state policy shifts from an instrument of long-term strategic development to a comprehensive anti-crisis management system aimed at ensuring the functioning of basic institutions, supporting economic activity, and preserving human potential. At the same time, a feature of the current stage is the need to combine short-term solutions with long-term goals of reconstruction and integration into the European economic and legal space. In this context, the ESG principles take on systemic significance, as they enable structuring state policy in accordance with international standards while accounting for the specifics of national challenges.

The environmental dimension of state and regional policy under martial law becomes particularly relevant due to significant environmental losses caused by military operations. The destruction of industrial facilities, pollution of water resources, soil degradation, forest fires, and other consequences of military operations create new challenges for the public administration system. Under these conditions, the state must ensure the development of an effective environmental policy to monitor and assess damage, restore natural ecosystems, and implement modern environmental standards and technologies. At the same time, the regional level of governance plays a key role in implementing environmental measures, as it is at this level that direct interaction with territorial communities, local enterprises, and public organizations takes place. The integration of the environmental component of ESG into Ukraine's state policy is closely related to fulfilling obligations under cooperation with the European Union, which involves harmonizing environmental legislation, implementing the principles of the «green» economy, and transitioning to low-carbon development. In the context of post-war recovery, this creates the prerequisites for the modernization of infrastructure, the development of renewable energy, and the increase in energy efficiency, which, in turn, contributes to the formation of a new quality of economic growth.

The social dimension of state and regional policy in martial law is determined by the need to ensure social stability, support the population, and preserve human capital. Large-scale population movements, rising unemployment, and deteriorating access to social services and infrastructure are putting significant pressure on the public administration system. Under these conditions, the state must ensure the implementation of effective social policies to support internally displaced persons, veterans, and vulnerable population groups, as well as the restoration of the education, healthcare, and social protection systems. At the same time, the regional level of government plays a decisive role in implementing social policies, since local governments provide basic services to the population and interact directly with communities. Decentralization, which has become one of the key areas of reforming Ukraine's public administration, has created the prerequisites for increasing the effectiveness of regional policy and strengthening the financial capacity of territorial communities. At the same time, martial law requires additional coordination between central and local authorities, necessitating improvements to mechanisms for inter-level interaction and the distribution of power.

The governance dimension of ESG in the system of state and regional policy under martial law is characterized by increased requirements for transparency, accountability, and efficiency of public administration. Ensuring citizens' trust in state institutions is a critically important factor in the stability and resilience of society. In this context, anti-corruption measures, digitalization of public services, openness of the budget process, and public involvement in decision-making are of particular importance.

A feature of implementing state policy in the context of ESG transformations is the integration of sustainable development principles into strategic documents and territorial development programs. The formation of state strategies, regional development programs, and recovery plans should be carried out with consideration of environmental, social, and management criteria. This involves using comprehensive indicators of policy effectiveness that reflect not only economic outcomes but also the quality of life, environmental quality, and institutional effectiveness.

It should be noted that under martial law in Ukraine, financial support for implementing state and regional policies is particularly important. This is due to limited budgetary resources and increased spending on defense and social support for the population, necessitating the attraction of additional sources of financing, in particular international aid, investments, and grants. In this context, compliance with ESG principles is an important criterion for securing financing from international financial institutions, as these organizations are increasingly focused on supporting projects that meet sustainable development standards.

Regional policy in the context of ESG transformations also involves developing partnerships among the state, business, and civil society. This approach corresponds to modern concepts of public administration, which are based on the principles of network interaction and shared responsibility. The participation of businesses in implementing social and environmental projects, the development of public-private partnerships, and the involvement of public organizations in the decision-making process contribute to increasing policy effectiveness and ensuring its alignment with societal needs.

Another aspect is the need to build institutional capacity within public administration bodies to implement ESG principles. This includes developing public servants' professional competencies, introducing modern management methods, improving the regulatory framework, and creating effective coordination mechanisms across different levels of government. Increasing institutional capacity is a key condition for the successful implementation of state and regional policies during martial law and post-war recovery.

Thus, the features of implementing state and regional policy as the basis for public management of territories in Ukraine during the period of martial law are determined by the need to combine anti-crisis measures with long-term strategic goals for sustainable development. The integration of environmental, social, and management principles into the public management system ensures greater territorial stability, more efficient use of resources, and the creation of the prerequisites for the restoration and modernization of the national economy. ESG in this context serves not only as a conceptual basis for reforming state policy but also as a practical tool for ensuring balanced territorial development, strengthening institutional capacity, and integrating Ukraine into the European space.

References:

1. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні (2025). *Theory and Practice of Public Administration*. 1 (80). <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>
2. Парфентьева О. (2023). Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>

Секція 6. Тренди соціально-економічного розвитку

УДК 339.138:658.012

МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Антонова Єлизавета Вадимівна*, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
elizaveta280105@gmail.com

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та цифровізацією економічних процесів, маркетинг перестає бути лише функцією просування товарів і послуг та набуває ознак стратегічного інструменту управління розвитком підприємства. Сучасні дослідження доводять, що цифровізація бізнесу та використання маркетингових систем, онлайн-каналів і аналітики сприяють зростанню продажів, розширенню охоплення клієнтів, підвищенню продуктивності та адаптивності підприємств. Зокрема, за даними ОЕСР, серед основних ефектів цифрових інструментів для бізнесу названо зростання прибутковості, збільшення внутрішніх продажів, розширення клієнтської бази та підвищення продуктивності через автоматизацію [1].

За цих умов маркетингові заходи доцільно розглядати не як сукупність ізольованих дій, а як інтегровану систему ринково орієнтованих, комунікаційних, аналітичних і цифрових інструментів, спрямованих на формування цінності для споживача та забезпечення економічних результатів підприємства. Актуальність теми посилюється тим, що у вітчизняній практиці маркетингові заходи нерідко ототожнюються лише з рекламою або стимулюванням збуту, тоді як їх вплив на ефективність діяльності підприємства є значно ширшим і охоплює формування ринкової позиції, підвищення лояльності клієнтів, оптимізацію витрат і зміцнення довгострокових конкурентних переваг.

Метою дослідження є обґрунтування ролі маркетингових заходів як напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства, а також визначення основних напрямів їх впливу на економічні, ринкові та організаційні результати функціонування суб'єкта господарювання.

Ефективність діяльності підприємства доцільно розглядати як комплексну категорію, що відображає співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами. У цьому контексті маркетингові заходи виконують подвійну функцію: з одного боку, вони забезпечують виявлення та формування попиту, а з іншого – сприяють раціоналізації управлінських рішень, зменшенню ринкової невизначеності та підвищенню віддачі від використання ресурсів.

Теоретичною основою розуміння ролі маркетингових заходів є концепції ринкової орієнтації, маркетингових спроможностей і динамічних здатностей підприємства. Сучасні дослідження засвідчують, що маркетингові спроможності, разом із ринковою орієнтацією, позитивно впливають на ділову стійкість і корпоративну репутацію підприємства. Це означає, що маркетинг слід трактувати не лише як функціональний підрозділ, а як організаційну здатність підприємства виявляти зміни у зовнішньому середовищі, швидко реагувати на них і трансформувати ринкову інформацію у конкурентні переваги [2].

Першим важливим напрямом маркетингових заходів є маркетингові дослідження та аналітика. Саме вони забезпечують інформаційну основу для сегментації ринку, вибору цільових аудиторій, позиціонування та коригування товарної, цінової, збутової й комунікаційної політики. У сучасних умовах значення маркетингової аналітики суттєво зростає, оскільки підприємства працюють у середовищі великих масивів даних, швидких змін поведінки споживачів та цифрових слідів клієнта. Новітні дослідження підкреслюють, що маркетингова

**Науковий керівник: к.е.н., доц. кафедри Економіки підприємства та організації бізнесу, Котельникова Ю. М.*

аналітика стає одним із базових чинників формування ринкової орієнтації підприємства, хоча водночас науковці вказують на наявність прогалин у методології вимірювання її стратегічної цінності [3].

Другим напрямом є формування маркетингової стратегії, що узгоджується із загальною стратегією підприємства. Маркетингова стратегія визначає цільові сегменти, бажане позиціонування, принципи створення ціннісної пропозиції та способи взаємодії з клієнтами. У сучасному бізнес-середовищі дедалі більшого значення набуває клієнтоцентрична модель, у межах якої маркетинг інтегрується з операційною діяльністю, сервісом, цифровими технологіями й аналітикою. За висновками McKinsey, клієнтоцентрична бізнес-модель дає змогу досягати прибуткового зростання через переосмислення процесів підприємства навколо потреб клієнта та використання цифрових технологій [4].

Третім напрямом є маркетингові комунікації, які в сучасних умовах мають будуватися за принципом інтегрованості. Це означає узгодження рекламних повідомлень, digital-каналів, контенту, PR-активностей, персональних продажів, SMM та інших інструментів у межах єдиної логіки позиціонування підприємства. Ефективність комунікацій визначається не лише охопленням аудиторії, а й здатністю формувати довіру, репутацію та поведінкові наміри споживачів. Нині поєднання реклами, контенту підприємства та користувацького контенту посилює вплив на готовність до купівлі, особливо в цифровому середовищі.

Четвертим напрямом виступає цифровий маркетинг, який уже не можна вважати лише додатком до традиційного маркетингу. Онлайн-платформи, соціальні мережі, SEO, таргетована реклама, e-mail-маркетинг, автоматизація комунікацій і персоналізація пропозицій суттєво змінюють логіку ринкової взаємодії. За даними OECD, онлайн-маркетингові системи та електронна комерція допомагають підприємствам виходити на нові ринки, адаптуватися до зміни поведінки споживачів та посилювати стійкість бізнес-моделі [1].

П'ятим напрямом є управління клієнтським досвідом і лояльністю. У сучасній економіці ефективність маркетингових заходів не може вимірюватися лише короткостроковим приростом продажів. Важливими результатами є зростання задоволеності, довіри, повторних покупок, утримання клієнтів і customer lifetime value. Нові дослідження підтверджують, що задоволеність і довіра залишаються базовими предикторами лояльності, а позитивний клієнтський досвід перетворюється на довгостроковий нематеріальний актив підприємства [5].

Шостим напрямом є оцінювання результативності маркетингових заходів. Для науково обґрунтованого управління маркетингом підприємство має використовувати систему показників, яка поєднує фінансові та нефінансові метрики. До них належать приріст продажів, частка ринку, маржинальність, коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта, ROMI, рівень утримання клієнтів, NPS, показники залученості в цифрових каналах тощо. Однак саме вимірювання ефективності соціальних медіа та цифрових каналів залишається складним методичним завданням, а тому потребує поєднання кількісних і якісних підходів.

Отже, маркетингові заходи впливають на ефективність діяльності підприємства через сукупність взаємопов'язаних механізмів. Насамперед вони сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оскільки забезпечують підприємство актуальною інформацією про ринок, споживачів і конкурентів. Водночас їх реалізація дає змогу точніше узгоджувати ринкову пропозицію з потребами цільових сегментів, що підвищує релевантність товарів і послуг для споживача. Важливим результатом є також посилення споживчої цінності та конкурентної диференціації підприємства, що формує його стійкі позиції на ринку. Крім того, ефективні маркетингові заходи забезпечують зростання лояльності клієнтів і накопичення репутаційного капіталу, який у сучасних умовах є вагомим нематеріальним активом. Не менш значущим є те, що використання аналітики та цифрових інструментів дає змогу оптимізувати витрати на просування продукції та підвищити віддачу від маркетингових інвестицій. У підсумку це сприяє розширенню ринкового охоплення підприємства та адаптації його бізнес-моделі до динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, маркетингові заходи є не допоміжною, а стратегічною складовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Їхнє значення полягає в тому, що вони забезпечують зв'язок між ринком, споживачем і внутрішньою системою управління

підприємством, перетворюючи інформацію про попит, поведінку клієнтів і конкурентне середовище на конкретні управлінські рішення та економічні результати.

У сучасних умовах найбільшу результативність забезпечує не фрагментарне використання окремих маркетингових інструментів, а комплексний підхід, що поєднує маркетингові дослідження, стратегічне планування, інтегровані комунікації, цифрові канали, управління клієнтським досвідом і систему вимірювання результатів. Саме така модель дозволяє підприємству підвищувати продажі, зміцнювати конкурентні позиції, оптимізувати витрати й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. ОЕСР. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Париж : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf
2. Hanaysha J. R., Al-Shaikh M. E. Impact of entrepreneurial orientation, marketing capability, and market orientation on business sustainability and corporate reputation. *Discover Sustainability*. 2024. Vol. 5. Art. 273. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00401-4>
3. Irune G. P. The role of marketing analytics in shaping market orientation: a bibliometric review of emerging trends. *Future Business Journal*. 2026. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-026-00750-8>
4. Sankur A., Duncan E., Cilento G., Fuchs S. True customer-centricity: An operating model for competitive advantage. McKinsey & Company. 2024. 10 December. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials/our-insights/true-customer-centricity-an-operating-model-for-competitive-advantage>
5. Uzir M. U. H. et al. Investigation of customer satisfaction, brand trust and customer loyalty. *Heliyon*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125006710>



УДК 330.341:338.43:502.174

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ БІОЕКОНОМІКИ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Будякова Олена Юріївна*, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, 01011, вул. Мала Шияновська, 2, Київ, Україна; budyakova.oy@knu.edu.ua

Сучасні тенденції біоекономіки залежать від розвитку соціально-економічних систем.

Біоекономіка є складовою соціальних, економічних та екологічних систем. Тому пошук компромісів між досягненням цілей біоекономіки залишається одним із ключових питань, що потребують вирішення. Продовольча безпека, зменшення залежності від невідновлюваних

* Дослідження проведено за підтримки Європейського Союзу в рамках проєкту Жана Моне [номер гранту ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – «Просування європейських навичок та підходів до сталої біоекономіки в умовах сучасних викликів в Україні» (PESAB)].

«Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає гранти, не можуть нести за них відповідальності».

This research has been conducted with the support of the European Union within Jean Monnet project [grant number ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – “Promoting of European skills and approaches for sustainable bioeconomy in the conditions of Ukrainian acute challenges” (PESAB)].

“Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them”.

ресурсів за рахунок їх заміни біоресурсами, а також соціально-економічні показники демонструють позитивні тенденції [1], але динаміка показників у сфері охорони навколишнього середовища та зміни клімату [2], рівня парникових газів [3] залишається приводом для занепокоєння.

Незважаючи на деякі відносно позитивні тенденції щодо заходів з охорони навколишнього середовища, навантаження на природні ресурси та екосистеми залишається високим, що негативно позначається на якості довкілля та біорізноманіття, а також ставить під загрозу здатність лісів пом'якшувати наслідки зміни клімату. Позитивні тенденції у сфері екосистемних послуг зумовлені покращенням забезпечувальних послуг, що переважно зумовлено зростанням обсягів видобутку біомаси, що, у свою чергу, негативно впливає на лісові біотопи та призводить до виснаження поглиначів CO₂.

У сільському господарстві очевидні позитивні ознаки, пов'язані зі зростанням доходів від сільськогосподарських рештків виробництва, у поєднанні із помітним збільшенням частки органічного землеробства та незначним зменшенням щільності тваринництва, врівноважуються зростанням більш інтенсивних методів ведення сільського господарства, що загалом свідчить про негативний вплив на якість води та біорізноманіття.

Національні стратегії біоекономіки в державах-членах ЄС є різноманітними та відображають різні національні пріоритети та контексти: 11 держав-членів мають спеціальні національні стратегії біоекономіки, тоді як в інших країнах ЄС вони вбудовані в інші, пов'язані з різними ініціативи або перебувають на стадії розробки.

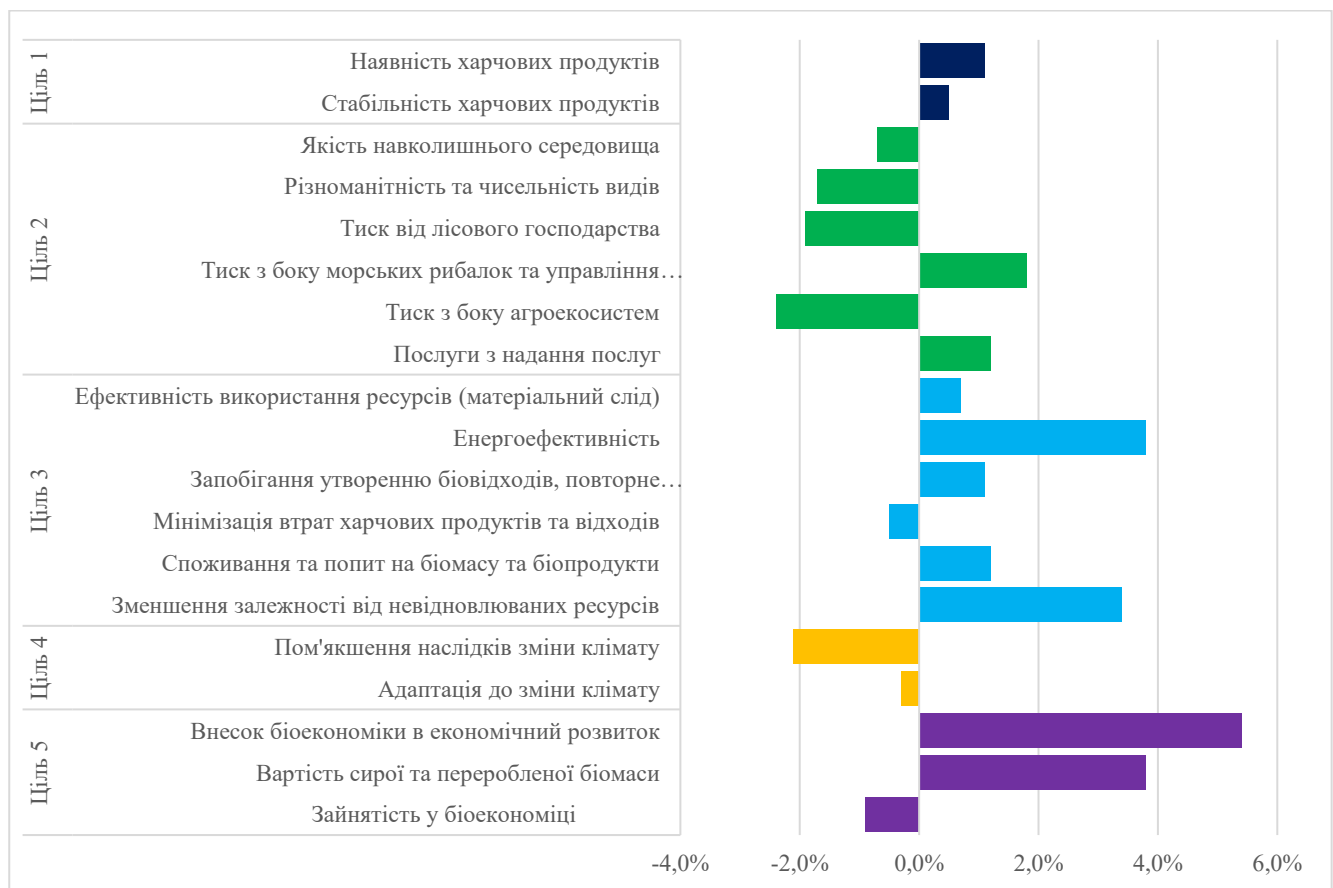


Рис. 1. Внесок середньої 10-річної динаміки ключових компонентів у досягнення цілей біоекономіки

Незважаючи на різноманітність серед держав-членів у розробці стратегій, адаптованих до регіональних умов, загальна спільна концептуальна основа була збережена на основі підходу ЄС до біоекономіки.

Оцінка різноманітних біоекономічних показників показує, що біоекономіка ЄС є складною та динамічною системою, яка потребує постійного моніторингу та оцінки для забезпечення її сталого, циркулярного та справедливого розвитку.

Згідно зі Стратегією біоекономіки ЄС 2018 року, біоекономіка охоплює всі сектори та системи, що базуються на біологічних ресурсах (тваринах, рослинах, мікроорганізмах та біомасі, отриманій з них, включаючи органічні відходи), їхніх функціях та принципах. Вона включає та пов'язує між собою:

наземні та морські екосистеми та послуги, які вони надають;

усі сектори первинного виробництва, що використовують та виробляють біологічні ресурси (сільське господарство, лісове господарство, рибальство та аквакультура);

а також усі економічні та промислові сектори, що використовують біологічні ресурси та процеси для виробництва харчових продуктів, кормів, біопродуктів, енергії та послуг.

На рис. 1 наведено внесок середньої 10-річної динаміки ключових компонентів у досягнення 5 цілей біоекономіки:

Ціль 1 – забезпечення продовольчої безпеки та безпеки харчування;

Ціль 2 – стале управління природними ресурсами;

Ціль 3 – Посилення європейської конкурентоспроможності та створення робочих місць;

Ціль 4 – Пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація до них;

Ціль 5 – Зменшення залежності від невідновлюваних, несталих ресурсів.

Перелік використаних джерел:

1. Будякова О.Ю. Біоекономіка як вектор інклюзивного економічного розвитку в формуванні людського капіталу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 9(09). С. 68-77. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/274> DOI: 10.32782/dees.9-12

2. Будякова О. Ю. Біоекономіка як перспективне вирішення проблеми зміни клімату. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13924099>

3. Будякова О. Ю. Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*. №1(34). С. 15-31. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.348943](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943)



УДК 658.012.2:330.341.1

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Бурлачук Марія Михайлівна*, здобувач 3 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОП «Економіка підприємства» Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця м. Харків, Україна, mariia.burlachuk@hneu.net

У двадцять першому столітті розвиток підприємства, набуває особливого значення. З кожним роком цифрові технології розвиваються все більше, змінюються тренди та уподобання споживачів, а конкуренція посилюється, тож питання впровадження інновацій у діяльність підприємства стає необхідністю. Саме інновації, дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залишатися на плаву та не втрачати конкурентоспроможність. Тож, неабиякої актуальності набуває формування стратегій для впровадження інновацій у життєдіяльність підприємства. Метою даної роботи є дослідження та аналіз теоретичної

**Науковий керівник* – Ревенко Олена Вікторівна, доц., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

складової та практичних рекомендацій, щодо формування стратегій та їх реалізації у впровадженні інновацій для підприємства.

Широкий спектр стратегій породжує відповідний перелік труднощів, що супроводжують їх формування. Такі труднощі виникають на кожному етапі – від планування до впровадження – і охоплюють питання внутрішньої організації управлінських процесів, складність аналізу ключових характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища, а також необхідність брати до уваги численні чинники, що впливають на досягнення визначених орієнтирів. Цілі, які підприємство визначає для себе, зазвичай стосуються головних сфер його функціонування: економічних і соціальних результатів, ефективності реалізації продукції, репутації компанії на ринку тощо, про які писав Здольник В.В. [1]. На думку Гудзь О.І., сучасні стратегії розвитку підприємства «здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, що характеризується відповідним рівнем ризику» [4]. Під час планування стратегії розвитку необхідно враховувати потенційні ризики. До найбільш значущих факторів негативного впливу відносяться: невідповідність зовнішнього середовища ринковим реаліям; погіршення показників діяльності компанії; втрата здатності керування ризиками; імовірність фінансових втрат унаслідок зниження якості активів; надмірне інвестування, а також невідповідність організації виробничої бази передбачуваним обсягам роботи та ін.

В нормативно-правовому полі під інноваціями розуміють сукупність новостворених і вдосконалених конкурентоздатних технологій, продукції або послуг, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери суб'єктів господарювання [3]. Також слід зауважити, що дослідники часто пов'язують розвиток і перспективи підприємств саме з інноваційними рішеннями. Так, Телеснок І.М. і Квач Ю.О. [5] інноваційну стратегію розглядають через призму створення та використання різноманітних нововведень для подальшого розвитку підприємства. Також наступними визначеннями щодо змістовних характеристик інноваційної стратегії, можна назвати:

- план досліджень, щодо нової продукції, технологій її виробництва, розвитку та ефективного використання поточної продукції, процесів, а також методів її виготовлення;
- сукупність інноваційних планів, збалансованих за наявними ресурсами, відповідальними особами та строками виконання, що забезпечують успішне освоєння і впровадження якісно нових видів продуктів або технологій;
- система принципів, інструментів і підходів, спрямованих на виявлення пріоритетних для організації шляхів розвитку науково-технічної діяльності, а також на формування політики забезпечення ресурсами для їх практичного втілення.

Слід погодитись з тим, що інноваційна діяльність передбачає взаємозв'язок економічної, соціальної та екологічної складових, як вказує Ульянова Л. [6], і саме такий контекст віддзеркалює важливість інновацій в забезпеченні досягнень цілей сталого розвитку. Для провадження інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку важливо дотримуватися принципів соціальної відповідальності, що охоплюють легітимне ведення бізнесу відповідно до норм міжнародного законодавства, своєчасне виконання податкових зобов'язань, забезпечення належних умов праці та всебічне стимулювання персоналу. Невід'ємною складовою такої відповідальності є також підтримка місцевих громад, що набуває особливої значущості в умовах кризових ситуацій та воєнного стану. Зазвичай, у впровадженні інноваційних стратегій використовують такі етапи, наведені нижче. Перший етап передбачає формулювання місії, стратегічної мети та поточних орієнтирів діяльності підприємства. На другому етапі проводиться комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: оцінюється інноваційний потенціал, визначаються наявні можливості та потенційні загрози, сильні й слабкі сторони, а також аналізується поточна конкурентоспроможність і прогнозується її динаміка. Третій етап спрямований на пошук і формування нових векторів розвитку підприємства на основі результатів проведеного аналізу. На цій стадії зіставляються вихідні та оновлені цілі діяльності, розробляються варіативні сценарії, досліджується їхній вплив на альтернативні стратегії та оцінюється рівень конкурентоспроможності підприємства за кожним із можливих сценаріїв. Четвертий етап полягає у виборі найбільш доцільної для підприємства

стратегії інноваційного розвитку. П'ятий етап охоплює розроблення детальних планів реалізації обраної стратегії. Шостий етап знаменує початок безпосереднього впровадження інноваційної стратегії та включає організаційне забезпечення цього процесу. Сьомий етап впровадження передбачає практичну перевірку та моніторинг ходу виконання стратегії, а також здійснення зворотного зв'язку у разі виявлення недоліків чи помилок у її формуванні та реалізації. Будь-яке інноваційне впровадження супроводжується елементами невизначеності, що несе загрозу фінансових збитків або провалу проєкту. У зв'язку з цим підприємствам рекомендується застосовувати методи ідентифікації та оцінки ризиків, розподіляти інноваційні проєкти за різними напрямками та здійснювати їх поетапне фінансування. Задля підвищення результативності інноваційних процесів доцільно активно залучати сучасні цифрові інструменти - зокрема, автоматизацію операційних процесів, інтелектуальний аналіз даних і системи комплексного управління ресурсами. Їх використання сприяє оптимізації витрат, пришвидшенню прийняття управлінських рішень та посиленню контролю над перебігом реалізації інноваційних ініціатив. До ключових стадій управління інноваційною діяльністю підприємства належать:

- визначення напрямів та цілей інноваційної діяльності підприємства;
- забезпечення впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства;
- узгодження та регулювання інноваційних процесів;
- формування стимулів для активізації інноваційної діяльності;
- здійснення нагляду за інноваційною діяльністю підприємства щодо об'єкта управління (очікуваних результатів, обсягу виконуваних робіт, показників якості, витрачених ресурсів, дотримання строків тощо) через розроблення та застосування відповідного комплексу стратегій (що обираються з урахуванням інноваційного потенціалу та впливу зовнішніх чинників);
- аналіз результативності інноваційної діяльності підприємства та окреслення перспектив його подальшого інноваційного розвитку.

Отже, процес розробки стратегій щодо впровадження інновацій у діяльність українських підприємств в умовах повоєнного розвитку стикається з такими викликами. Перш за все, слід сказати про необхідність релокації бізнесу, складне рішення про яку підприємства приймали через воєнний стан в Україні та складні безпекові умови. Значна частина українських підприємств зіштовхнулася з проблемою руйнування виробничої інфраструктури, логістичних ланцюгів, релокації працівників та скорочення попиту. Тож, виходячи з наведеного, значущими викликами інноваційної діяльності сьогодні стають такі першочергові проблеми підприємств:

1) Фінансові обмеження, бо більшість підприємств стикаються з проблемою фінансового обмеження. Через перелік проблем, з якими зараз борються українські підприємства, більшість з них, знаходяться на межі «виживання». Тож, не усі українські бізнеси наважуються на планування впровадження інновацій.

2) Кадровий дефіцит також став однією з найгостріших проблем повоєнного часу, у житті українських підприємств. Через значну міграцію висококваліфікованих фахівців, мобілізацію чоловічої частини населення та нестачі робочої сили, підприємства уповільнюють операційний та технологічний розвиток.

3) Регуляторна нестабільність є важливим викликом, що суттєво ускладнює формування та реалізацію інноваційних стратегій українських підприємств в умовах повоєнного відновлення. Зміни у ставках оподаткування, умовах надання пільг та порядку адміністрування податків безпосередньо впливають на фінансову модель підприємств, ускладнюють прогнозування грошових потоків та знижують інвестиційну привабливість інноваційних проєктів. В умовах воєнного стану ці проблеми набувають особливої гостроти, оскільки підприємства й без того функціонують в умовах обмежених фінансових ресурсів[7].

За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що інноваційна діяльність є ключовою передумовою збереження конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасному економічному середовищі. Успішна реалізація інновацій неможлива без чітко вибудованої стратегічної основи, яка має органічно поєднувати врахування внутрішніх можливостей підприємства з аналізом зовнішніх чинників впливу. Таким чином, формування та практичне втілення стратегій інноваційного розвитку є пріоритетним напрямом підвищення

ефективності діяльності підприємств, що забезпечує їхню гнучку адаптацію до мінливих умов господарювання та створює підґрунтя для стабільного функціонування у довгостроковій перспективі. Також з'ясовано, що українські підприємства під час розробки та реалізації інноваційних стратегій стикаються з низкою певних викликів, зумовлених воєнним станом та його наслідками: кадровим дефіцитом, регуляторною нестабільністю, обмеженістю фінансових ресурсів та руйнуванням виробничої інфраструктури. Подолання цих перешкод вимагає комплексного підходу, що передбачає як мобілізацію внутрішніх резервів підприємств, так і активну державну підтримку інноваційних проєктів. Отже, підсумовуючи, можна сказати, що формування та послідовна реалізація стратегій інноваційного розвитку є не лише важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, а й необхідною умовою їхнього виживання та зростання в умовах сучасних економічних реалій. Підприємства, які здатні гнучко адаптуватися до змін, інвестувати в технологічне оновлення та вибудовувати чіткі стратегічні орієнтири, отримують вагомі конкурентні переваги й закладають міцне підґрунтя для стабільного функціонування в довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. Здольник В.В. Формування стратегій інноваційної діяльності промислових підприємств. *Агросвіт*. № 11, 2025. С.210-214 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.210>
2. Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2024. С. 30-35 DOI: [10.5281/zenodo.11238177](https://doi.org/10.5281/zenodo.11238177)
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 31.03.2023 р. № 40-IV // Відомості Верховної Ради України № 36. 2002р. С. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015>.
4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Мукачівський державний університет. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. №18. С. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
5. Телеснок І.М., Квач Ю.О. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Управління змінами та інновації*. № 2, 2021. С. 71-75. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/download/33/30>
6. Ульянова Л., Чайка Ю. Інноваційні аспекти сталого розвитку економіки України. *Економічний аналіз*. 2021. № 1. С. 218-226. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.218>
7. Ліба Н.С., Тюрянчик Ю.В., Лендел М.М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025 р. Вип. №2. С. 329-334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>



УДК: 338.24:620.9]:330.341(477)

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГОСИСТЕМИ УКРАЇНИ

Ганущак Т.В., к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету

Енергетична система країни посідає екзистенційну позицію в загальній структурі національної економіки, котра фактично забезпечує життєздатність всіх її галузей, виживання суспільства в цілому, навіть, на рівні мінімальних гуманітарних норм. Незважаючи на руйнуючі обстріли і бомбардування матеріальної частини енергетичної системи, її добувної потужності формування джерел генерації, а також інфраструктури по всьому логістичному ланцюгу поставки енергетичних ресурсів до споживача та спробу розбити об'єднану національну систему на вразливі енергетичні острівки з незначними можливостями без ознак індустріальної досконалості енергетичний сектор України зберігає системність, функціонал, потенціал реформування за основними параметрами конгруентності європейській енергосистемі. Інтенсивним є процес диверсифікації джерел енергії та відходу від переважно до цього використовуваних викопних джерел на користь відновлювальних. Відбувається зміна структури ресурсного комплексу енергосистеми, її матеріально-технічної бази за критеріями європейського виробника і споживача, трансформуються парадигма управління, моделі

соціально-економічного партнерства з поглибленням ринкових засад господарювання всіх функціональних елементів. Тобто, йдеться про невтрачену енергетичною системою України стратегічну спрямованість і реальне щоденне практичне крокування в євроінтеграційний простір. Цьому сприяє потужна допомога європейських країн і США у відновленні зруйнованих потужностей, упровадженні нових технічних рішень і технологічних контурів. Допомога країн-партнерів здійснюється на сучасній, модернізованій базі, що вже на цьому етапі співпраці закладає основи технічної сумісності з енергетичною системою Європи.

Розвиток євроінтеграційних процесів є капіталомісткими, в широкому розумінні, а, зважаючи на стартові позиції України, коли ступінь руйнування національного майна, у т. ч. енергосистеми, є майже катастрофічною, беззаперечною умовою реалістичності прагнення стає створення міжнародних інвестиційних інституцій з відповідною інфраструктурою, сучасних організаційно-економічних конструкцій управління з техніко-технологічною, фінансово-економічною, екобезпековою домінантними сферами на інноваційній базі з посиленням вимог до соціальної відповідальності бізнесу.

Дашенко О., Гапон Д., Карпалюк І., Донецька Т. зауважують, що за потужністю електрогенерації Україна входить у топ-10 країн Європи, у топ-3 видобувників газу з найбільшими в Європі газовими сховищами. [1, с. 83-87].

Досвід впровадження ефективних моделей енергозбереження проаналізований в статті Скороход І., Костюк Д., 2021, де зосереджено увагу на впровадженні інтелектуальних енергосистем в контексті концепції Smart Grid з використанням Smart-технологій. Світова статистика вже зафіксувала понад 40 міст світу, котрі отримують 100% електроенергії від сонячних станцій, вітру, гідроенергетичних потужностей та біопалива. (Берлінгтон, США; Базель, Швейцарія; Рейк'явік, Ісландія) [2, с. 147-153].

За даними консолідованих фінансових звітів енергосектору ЄС (ENTSO-E, Eurostat 2023–2024), значення цих показників становлять:

показник EPS у ДТЕК України (1,1 грн. на одну акцію), а у Німеччині підприємство EPS RWE AG (2,67 € на одну акцію) (середні показники великих публічних генераторів), тобто значно вищий, що відображає більшу ринкову стабільність та прибутковість німецького енергосектора;

показник ROA у ДТЕК України (2,7%), а у Німеччині підприємство RWE AG (3,8%), це пояснюється стабільністю німецького ринку, вищою ефективністю управління активами та масштабами генерації;

показник ROE у ДТЕК України (2,7%), а у Німеччині підприємство RWE AG (3,8%), що свідчить про ефективніше використання власного капіталу у німецькому енергетичному секторі. Український сектор має нижчу рентабельність через ринкову нестабільність і жорстке державне регулювання. [3,4]

Отже, незважаючи на потужну технічну допомогу Україні не тільки у збереженні, відновленні і розвитку майна енергосистеми України за критичними аргументами і засобами, процес євроінтеграції для країни набуде багатостороннього змісту і високої інтенсивності при досягненні максимальної співставності економіко-організаційних механізмів функціонування, технологічної бази виробництва енергопродукції та послуг з її доведення до кінцевого споживача, однорідності підходів до оцінок рівня економічної безпеки як складової національної безпеки в цілому. Досягнення достатніх значень індикаторів економічної безпеки енергосистеми України є передумовою її євроінтеграції як гідного члена європейської енергетичної спільноти. З іншого боку, євроінтеграція енергосистеми України є обґрунтованим стратегічним рішенням і шляхом зміцнення потенціалу її економічної безпеки.

Перелік використаних джерел:

1. Diachenko O., Gapon D., Karpaliuk I., & Donetska T. (2024). Analysis of the state and problems of electricity development in Ukraine. *Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Hydraulic machines and hydraulic units*, 1, 83–87. URL: <https://doi.org/10.20998/2411-3441.2024.1.12>

2. Skorokhod I., & Kostiuk D. (2021). Features of development of the global market of alternative energy sources. *Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy*, 39, 147–153. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-26>
 3. Eurostat. *Energy statistics – Enterprises in electricity generation and distribution*. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
 4. ENTSO-E. *Annual Transparency Report 2023*. <https://transparency.entsoe.eu/>
-

УДК 330.341.1:004:658

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Гончарова Анастасія Олександрівна*, здобувачка 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОП «Економіка підприємства» Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця м. Харків, Україна
E-mail: ng3394663@gmail.com

Цифровізація, що формується під впливом науково-технічного прогресу, розв'язує проблеми сучасного суспільства та дає змогу автоматизувати багато процесів. Загалом, вплив оптимізації на діяльність підприємства є позитивним, технології дозволяють делегувати деякі задачі штучному інтелекту, виробництво пришвидшується, спрощується. Стрімкі процеси цифровізації економіки сьогоднішніх реалій перестали бути просто технологічним трендом і перетворилися на фундаментальний чинник, що визначає життєздатність і конкурентний потенціал сучасного бізнесу. В умовах глобальної нестабільності та стрімких змін ринкової кон'юнктури здатність підприємства інтегрувати цифрові рішення в усі аспекти своєї діяльності стає ключовою умовою його сталого розвитку.

Спираючись на наукові дослідження, слід зазначити, що діяльність підприємства, найбільш чутлива до інновацій, – це безпосереднє виробництво продукції. Пришвидшуючи виробництво, менеджер планує знизити собівартість товару та підвищити його рентабельність. Однак сьогодні залучення штучного інтелекту, використання онлайн-платформ та онлайн-комунікація частіше є обов'язковими для діяльності великих підприємств. Впевнене використання комп'ютерних технологій на сьогодні є обов'язковою вимогою для більшості спеціалістів на ринку праці.

Цифровізація дуже помітно пришвидшила виробництво, акцент зсувається з розробки технології та її складної реалізації на планування ефективної стратегії, вдалий вибір діяльності та шляху реалізації продукції.

Реалізація продукції за допомогою онлайн-середовища значно полегшує її розповсюдження, набагато спрощує роботу маркетингових відділів, а також, що важливо, стає зручною для самого покупця.

Аналіз досліджень інших науковців також свідчить про поліпшення показників ефективності роботи підприємства завдяки цифровізації. Також порушують питання адаптації підприємств до технологічних розробок. В статті Ханджинова І.В [2], де досліджено характер впливу сучасних процесів цифровізації та бізнес та його менеджмент, детально описано, як потрібно реорганізувати підприємство за для забезпечення його ефективності.

І з поширенням процесів цифровізації як тенденції розвитку економіки, підприємства все в більшій мірі повинні модернізувати свій устрій.

У сучасності цифровізація модернізувала загальний устрій підприємства, зробивши його системою, якою потрібно вміти керувати, та прибрала зосередження на базових процесах. Тепер увага зосереджується на тому, який вид продукції обрати та який шлях її реалізації.

* *Науковий керівник* – Ревенко О. В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Важливим для діяльності підприємства також є емоційний клімат в колективі. Він формує вдалу взаємодію працівників між собою та з менеджером, а конфлікти можуть стати перепорою для досягнення цілей колективу. Внесок цифровізації в цю сферу – спрощення комунікативних процесів, що робить взаємодію набагато комфортнішою.

Також тенденція цифровізації економіки дещо впливає на ринок праці, змушуючи модернізувати кадрову політику. Змінюються вимоги до спеціаліста зараз: здобути освіту недостатньо для того, щоб мати попит на ринку праці, необхідно постійно аналізувати потреби підприємств та не обмежуватися одним джерелом здобуття знань. Тобто спеціаліст на ринку праці — це багатогранна людина, яка має добре адаптуватися до змін у середовищі. Також керівник повинен усвідомлювати проблему постійного знецінення знань і, відповідно до цього, піклуватися про розвиток своїх підлеглих. Цифровізація спрощує виробничу діяльність, оскільки може автоматизувати багато процесів. І якщо виробничу діяльність доцільно автоматизувати для досягнення вищих результатів, то надання послуг не буде так реагувати на нові зміни. Важливо звернути увагу на перевагу людської праці в комунікації під час продажу товару та на важливість ухвалення рішень залежно від цілей підприємства.

Слід зауважити, що можливість використання сучасних програм дає змогу значно спростити та пришвидшити прогнозування. Наприклад, за допомогою побудови графіків у середовищі Excel можна швидко помітити тенденцію зміни показника, необхідного спеціалісту. Це дозволяє без додаткових зусиль побачити результати діяльності підприємства та швидше розпочати роботу над розв'язанням наявних проблем. Планування також піддається автоматизації, що значно полегшує роботу фахівців.

Перед керівником зараз стоїть складна задача, по-перше: набір компетентного персоналу, який зможе ефективно користуватися науковими здобутками для досягнення цілей. Також важливим є аналіз доцільності та вдалий вибір деяких пристроїв, бо зазвичай це великі витрати для підприємства, які амортизуються тривалий час, тому приймати рішення потрібно, зваживши всі ризики та впевнившись в результативності.

Проте можна помітити й негативний вплив розвитку технічного процесу на розвиток підприємства: людина віддаляється від виробництва і може не розуміти, чому виникає одна чи інша проблема. При аналізі ситуації на ринку праці стає популярнішою проблема неактуальності людських знань та навичок через розвиток штучного інтелекту, але важливо пам'ятати, що повністю замінити людську працю неможливо. Важливим аспектом при впровадженні технологій в роботу підприємства є аналіз доцільності та уникнення негативного впливу цифровізації, оскільки вона охоплює дуже важливі процеси на підприємстві, тому людина обов'язково повинна контролювати автоматизований процес, що аргументує незамінність людської присутності на виробництві. Увагу на цьому звертають Сарвас І.З та Фединець Н.І [1, с. 113], також аналізуючи цю проблематику забезпечення процесів цифрової трансформації повинен відбуватися поступово, з урахуванням пріоритетності інновацій, їх цінності, наявних ризиків та доцільності у конкретних умовах простору та часу. Очевидним є автоматизація процесів розрахунку показників діяльності підприємства, планування та прогнозування, що значно полегшує роботу працівників фінансових відділів підприємств. Цифровізація «змушує» спеціалістів постійно вдосконалювати свої знання, навички, сприяє економічному зростанню, допомагає пришвидшити процес виробництва.

Таким чином, необхідно зазначити, що цифровізація економіки спрямована на досягнення економічного прогресу, але не можна ігнорувати необхідність врахування ризиків і важливість раціонального оцифрування процесів. З'ясовано, що традиційні підходи до ведення бізнесу втрачають ефективність. Продумана і послідовна технологізація дозволяє підприємствам переходити до більш гнучких моделей, заснованих на даних, і це стосується не лише автоматизації процесів, а й створення принципово нових способів взаємодії з клієнтами та партнерами, що однозначно формує підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг на інноваційній основі, незважаючи на проблеми і ризики повоєнного розвитку. Особливо для підприємств, що працюють у ресурсомістких галузях, це стає питанням не просто впізнаваності на ринку, а й загальної економічної безпеки.

Перелік використаних джерел:

1. Саврас І.З., Фединець Н.І Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифровізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. № 74, 2023. С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>
2. Хаджинов І. В., Іщук А. Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8>



УДК 330.34:364:005.35

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Грачова Яна Петрівна*, здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, Yana.Hrachova@hneu.net

У сучасних умовах трансформаційної економіки, що характеризується структурними змінами, цифровізацією, глобалізаційними процесами та соціальними викликами, особливої актуальності набуває формування нової концепції соціальної відповідальності. Традиційне розуміння соціальної відповідальності як добровільної діяльності суб'єктів господарювання поступово трансформується у системний підхід, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку.

Теоретичні засади концепції соціальної відповідальності сформовано у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, класичні підходи представлені в роботах Г. Боуена [1], М. Фрідмана [2], А. Керролла [3], Р. Фрімена [4], М. Портера та М. Крамера [5], які обґрунтував еволюцію соціальної відповідальності від орієнтації на прибуток до моделі сталого розвитку та врахування інтересів стейкхолдерів. Сучасні підходи доповнюються міжнародними стандартами (ISO 26000, UN Global Compact, OECD) [6 – 8], які визначають принципи відповідальної діяльності. В українському науковому середовищі питання соціальної відповідальності розкрито у працях А. Колота [9], О. Грішнєвої, [10] та інших дослідників, які адаптують ці концепції до умов трансформаційної економіки.

Трансформаційні процеси в економіці України, зокрема децентралізація, цифрова трансформація та виклики воєнного часу, зумовлюють необхідність переосмислення ролі соціальної відповідальності як важливого інструменту забезпечення стійкості суспільства. У цих умовах соціальна відповідальність виходить за межі корпоративного рівня та охоплює діяльність держави, органів місцевого самоврядування, громадських організацій і громадян.

Сучасна концепція соціальної відповідальності базується на принципах сталого розвитку, прозорості, підзвітності, етичності, партнерства та інклюзивності. Вона передбачає активну взаємодію між державою, бізнесом і суспільством у вирішенні соціально значущих проблем, зокрема забезпечення зайнятості, підтримки вразливих груп населення, розвитку освіти, охорони здоров'я та екологічної безпеки.

Концепція соціальної відповідальності підприємств у сучасних умовах дедалі тісніше інтегрується з принципами сталого розвитку та ESG-підходом (Environmental, Social, Governance), що відображає якісну трансформацію ролі бізнесу у суспільстві. На відміну від традиційного розуміння соціальної відповідальності як сукупності окремих соціальних ініціатив, сучасний підхід передбачає системне врахування економічних, екологічних і соціальних аспектів під час ухвалення управлінських рішень. Така інтеграція зумовлює перехід від короткострокової орієнтації на прибуток до довгострокового створення вартості з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін.

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Єрмоленко Олексій Анатолійович

ESG-підхід конкретизує напрями реалізації соціальної відповідальності, структуруючи її за трьома ключовими вимірами: екологічним (відповідальне використання ресурсів, мінімізація впливу на довкілля), соціальним (забезпечення гідних умов праці, розвиток людського капіталу, взаємодія з громадами) та управлінським (прозорість, підзвітність, етичне корпоративне управління). У такому контексті соціальна відповідальність підприємств перестає бути додатковою функцією і стає інтегрованою складовою корпоративної стратегії та системи управління ризиками.

Баланс економічних, соціальних і екологічних інтересів є ключовою умовою забезпечення стійкості підприємств у довгостроковій перспективі. Зокрема, економічна ефективність повинна поєднуватися з соціальною справедливістю та екологічною безпекою, що формує основу для досягнення синергійного ефекту. Водночас впровадження принципів сталого розвитку та ESG-підходу сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, зміцненню їхньої репутації та підвищенню довіри з боку партнерів, споживачів і суспільства загалом.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку та ESG у концепцію соціальної відповідальності підприємств є не лише сучасним трендом, а й об'єктивною необхідністю, що визначає нову парадигму функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів і трансформаційних змін.

Особливу роль у формуванні сучасної концепції соціальної відповідальності відіграє держава, яка створює нормативно-правове середовище, стимулює відповідальну поведінку суб'єктів господарювання та забезпечує баланс між економічною ефективністю і соціальною справедливістю. Водночас бізнес виступає ключовим провідником принципів соціальної відповідальності, інтегруючи їх у стратегії розвитку та операційну діяльність.

У контексті трансформаційної економіки важливим є впровадження інноваційних підходів до соціальної відповідальності, зокрема використання цифрових технологій для підвищення прозорості діяльності, розвитку соціального підприємництва та розширення можливостей участі громадян у процесі ухвалення рішень.

Водночас існують певні проблеми, що стримують розвиток соціальної відповідальності в Україні, серед яких: недостатній рівень інституційної спроможності, формальний підхід до впровадження принципів соціальної відповідальності, обмеженість ресурсів, а також низький рівень довіри між основними суб'єктами взаємодії.

Таким чином, формування сучасної концепції соціальної відповідальності в умовах трансформаційної економіки потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні зміни, розвиток партнерства та впровадження інноваційних механізмів взаємодії.

У результаті дослідження встановлено, що соціальна відповідальність є важливим чинником забезпечення сталого розвитку в умовах трансформаційної економіки. Її сучасна концепція передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних компонентів, а також активну взаємодію держави, бізнесу та суспільства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні ефективних механізмів стимулювання соціально відповідальної поведінки, оцінюванні впливу соціальної відповідальності на економічний розвиток та адаптації міжнародного досвіду до українських умов.

Перелік використаних джерел:

1. Bowen H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. – New York : Harper & Row.
2. Friedman M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* // *The New York Times Magazine*.
3. Carroll A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* // *Business Horizons*. Vol. 34(4). P. 39–48.
4. Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – Boston : Pitman.
5. Porter M. E., Kramer M. R. (2011). *Creating Shared Value* // *Harvard Business Review*. Vol. 89(1–2). P. 62–77.

6. International Organization for Standardization. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility. – Geneva : ISO, 2010.
7. United Nations. UN Global Compact: The Ten Principles. – New York : UN, 2015.
8. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. – Paris : OECD Publishing, 2011 (оновлене видання 2023).
9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. Г. Брінцева та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», НП Ін-т соц.-труд. відносин. – Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
10. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. Україна: аспекти праці. 2010. № 7. С. 3 – 8.



УДК 69:332.8(477)

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ: МАКРО ТА РЕГІОНАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Гуцалюк Олександр Григорович*, Спеціальність: Фінанси, банківська справа та Страхування, ТДАТУ імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

Аналіз поточного стану житлового будівництва в Україні є надзвичайно важливим з огляду на соціально-економічну нестабільність, спричинену повномасштабною війною, масовою внутрішньою міграцією та значним руйнуванням житлової інфраструктури. Такий аналіз дозволяє виявити ключові проблеми, оцінити ефективність поточних державних та регіональних політик, а також сформулювати обґрунтовані рішення для стабілізації та розвитку галузі.

З одного боку, житлове будівництво є індикатором економічної активності та важливим сектором, що створює робочі місця, формує попит у суміжних галузях і впливає на демографічні процеси. З іншого – воно є базовим елементом соціальної політики, оскільки забезпечення населення житлом прямо пов'язане з якістю життя, рівнем безпеки та соціальною інтеграцією.

Актуальний аналіз дозволяє виявити регіональні диспропорції в розвитку будівництва, зокрема розмежування між регіонами, де тривають бойові дії, і відносно стабільними областями, які приймають значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Він також надає можливість оцінити вплив фінансових механізмів – таких як державні гарантії, програми іпотечного кредитування, пільги для забудовників – на відновлення житлового фонду та залучення інвестицій.

Крім того, аналіз поточного стану дозволяє прогнозувати тенденції на ринку житла, адаптувати механізми державного регулювання, визначити пріоритети інфраструктурного відновлення та планувати розміщення ресурсів. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню сталих урбаністичних стратегій, що враховують як економічні, так і безпекові фактори.

У сучасних умовах війни, внутрішнього переміщення населення та масштабної руйнації житлового фонду аналіз житлового будівництва набуває критичного значення. Розуміння макро- та регіональних тенденцій дозволяє виявити дисбаланс, визначити потреби населення, а також розробити ефективну політику державної та місцевої підтримки у сфері будівництва. Актуальність теми зумовлена необхідністю швидкої і якісної відбудови, стратегічного планування та оптимального розподілу ресурсів в умовах обмежених бюджетних можливостей.

До 2022 року житлове будівництво в Україні демонструвало стабільне зростання – у 2021 році було введено в експлуатацію понад 11 млн м² житла. Проте повномасштабне вторгнення

**Науковий керівник: Яцух Олена Олексіївна, д.е.н., професор, ТДАТУ імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна*

РФ у 2022 році радикально змінило ситуацію: темпи будівництва знизилися на 60–80% у більшості регіонів, особливо на сході та півдні.

Аналіз тенденцій на макrorівні дозволяє охопити загальнодержавні процеси, які формують динаміку галузі житлового будівництва в умовах війни, економічної нестабільності та трансформаційної політики уряду. Ці тенденції охоплюють ключові аспекти – обсяги будівництва, інвестиційну активність, кредитну підтримку, зміну попиту та стратегічні пріоритети держави.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році Україна зазнала значного падіння обсягів введеного в експлуатацію житла:

- Середнє падіння по країні – до 65% у 2022 році.
- Найбільші втрати – у східних і південних регіонах (Харків, Донецьк, Херсон).
- У 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення, особливо у західних областях (Львівська, Івано-Франківська).

Переорієнтація інвестицій у безпечніші регіони. Інвестиційна активність забудовників змістилася на захід країни та до центральних регіонів. Спостерігається:

- Зростання обсягів будівництва в Львові, Тернополі, Ужгороді.
- Збільшення інтересу до малоповерхового та індивідуального житла.
- Зменшення забудови у Києві на користь передмість (Ірпінь, Бровари).
- Підвищення ролі держави у відновленні житлового фонду. Держава активно

долучилася до стимулювання будівництва через Програму "ЄОселя" — пільгова іпотека під 3–7% для захисників, ВПО, медиків, освітян. Ініціатива "Велике відновлення" — реконструкція та будівництво нового соціального житла. Механізм компенсації вартості зруйнованого житла через "ЄВідновлення".

Варто зауважити, що після 2022 року в Україні зафіксовано понад 5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб, більшість з яких втратили житло або були змушені залишити свої домівки. Це спричинило сплеск попиту на тимчасове житло, соціальні гуртожитки, модульні містечка. Багато громад за підтримки міжнародних організацій (UNHCR, IOM, GIZ) реалізують програми швидко монтованого житла. Державні програми підтримки орієнтовані на створення нових механізмів оренди з правом викупу, що раніше майже не використовувалися в українській практиці.

Змінився також формат та структура будівництва. Сучасні тенденції демонструють зміну філософії забудови. Якщо раніше акцент робився на висотне міське житло, то тепер спостерігається:

- збільшення частки індивідуального малоповерхового житла;
- проєктування житла з урахуванням енергоефективності, укриттів, автономного опалення;
- переосмислення ролі інфраструктури (садки, укриття, клініки – у межах нових ЖК).

Збільшилась роль та частка міжнародної технічної допомоги, варто відзначити участь міжнародної спільноти у відновленні житлового фонду. Програми ЄС, США, Японії та ООН надають гранти, пільгові кредити та консультативну підтримку для:

- розробки генеральних планів відновлення міст;
- фінансування будівництва соціального житла;
- закупівлі будівельних матеріалів і модульних рішень.

Варто зауважити, що за підсумками 2025 року введено 9,5529 млн м² житла (загальна площа) – приблизно -2,1% р/р до 2024 року, зауважимо що за методологічними примітками офіційної статистики, дані не охоплюють ТОТ і частину територій бойових дій, а у 2024 році враховуються також дачні та садові будинки, що створює розрив порівнянності з попередніми роками.

Структурно зростає роль індивідуального житла: частка одноквартирних будинків у введених одиницях у 2025 році оцінюється на рівні ~31%, що корелює з попитом на безпечніші та автономніші формати житла (міграція, енергетичні ризики, воєнна невизначеність). Регіональна відбудова й нове будівництво концентруються у «відносно спокійних» і міграційно

привабливих регіонах: Київська область – 1,992 млн м², м. Київ – 1,191 млн м², Львівська – 1,067 млн м², Одеська – 0,800 млн м² (2025) Рисунок 1 Натомість прифронтові області залишаються з мінімальними обсягами введення (наприклад, Херсонська – 7,1 тис. м², Донецька – 31,9 тис. м²).

Аналізуючи структуру, загальної площі житлових будинків прийнятих в експлуатацію, варто відзначити що переважає фінансова модель сектору у 2025 році загалом відображає структуру капітальних інвестицій: домінують власні кошти підприємств (71,2%), роль зовнішнього капіталу дуже мала (інвестори-нерезиденти – 0,1%), позикові ресурси також обмежені (банківські кредити та інші позики – 5,1%).

Для житла критично важливими стали інструменти державного стимулювання та компенсацій: пільгова іпотека «Оселя» (майже 15 млрд грн кредитів за 2025 рік) та «Відновлення» (сукупні компенсації 52,33 млрд грн станом на 10.11.2025, включно з житловими сертифікатами).

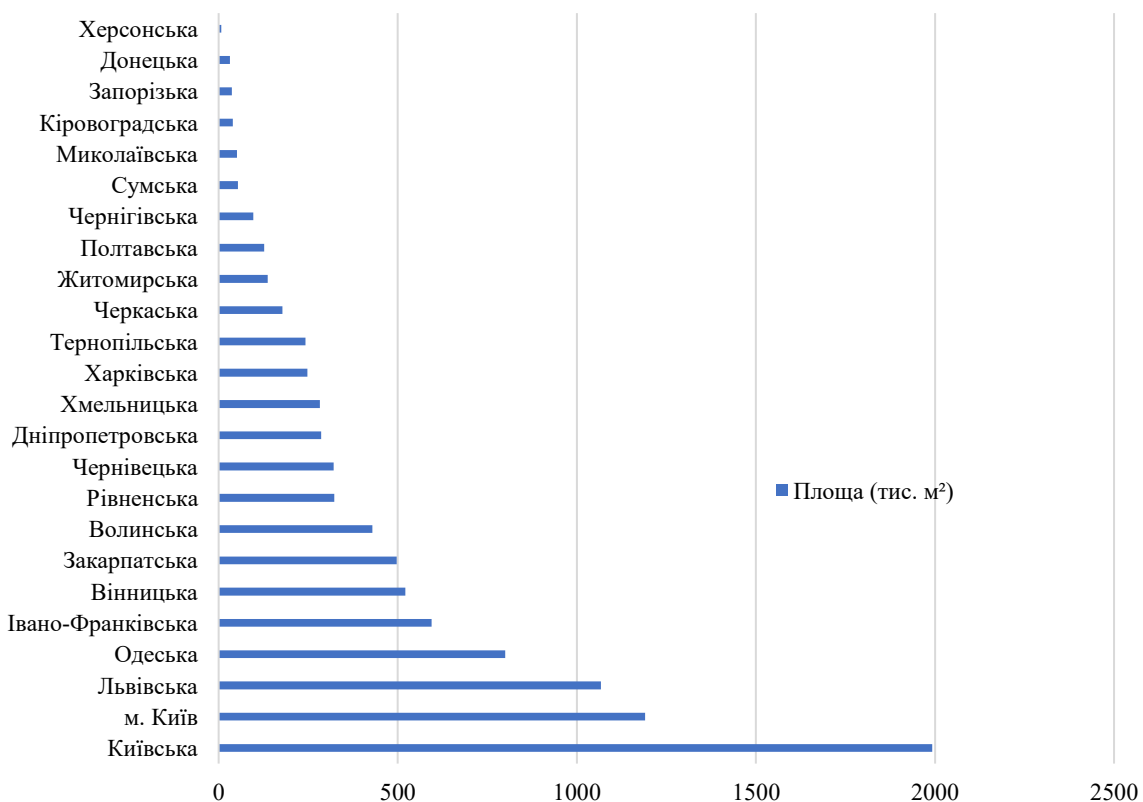


Рис. 1 Загальна площа житлових будинків, прийнятих в експлуатацію, по регіонах України станом на 01.01.2026

Варто звернути увагу на регуляторне середовище в будівництві у 2020–2025 роках, яке значною мірою рухалося в бік цифровізації процедур, що стало критично важливим у воєнних умовах (безперервність надання адміністративних послуг, контроль, антикорупційні запобіжники). Ключовим інструментом стала Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ). Публічна інформація системи прямо вказує, що вона створена у співпраці профільного міністерства та цифрового відомства, а також що вона розвивається за підтримки міжнародних проєктів із цифровізації. У 2020–2025 роках система еволюціонувала й під практичні потреби воєнної економіки: зокрема, повідомлялося про зміни до порядку ведення ЄДЕССБ, які передбачають цифровий документообіг щодо розміщення виробничих потужностей релокованих підприємств та об'єктів тимчасового проживання ВПО через реєстр будівельної діяльності.

Станом на 2025 рік житлове будівництво перебуває у режимі часткового відновлення з виразною регіональною асиметрією та залежністю від державних та донорських програм. Прогнозуючи розвиток будівельного сегменту в умовах невизначеності, варто відзначити основні ризики розвитку житлового будівництва:

- Безпековий ризик і руйнування: масштаби пошкодженого житлового фонду великі (оцінки 13–14% житла пошкоджено або знищено), тому навіть при стабільному введенні 9–10 млн м²/рік головна задача — не «розширення», а відновлення і заміщення втраченого, часто в інших локаціях.

- Фінансовий ризик: мала частка зовнішнього приватного капіталу (0,1% у структурі капітальних інвестицій) означає, що без гарантій і страхування ризиків важко масштабувати капітальні інвестиції у будівництво та ринкову іпотеку.

- Ризик попиту: орендний попит може зберігатися (ВПО, мобільність праці), але купівля житла суттєво залежить від державної іпотеки та очікувань щодо безпеки.

- Дефіцит кадрів: міграція та структурний дисбаланс ринку праці впливають на здатність швидко нарощувати обсяги будівельних робіт.

- Прискорення відбудови через інституційні програми: збільшення державного фінансування (НОРЕ, «Відновлення, доступне житло») трансформує ринок через ремонти, сертифікати та створення соціального та орендного фонду.

- Ризикова стагнація: за погіршення безпекової ситуації — падіння приватних інвестицій та будівельної активності та зміщення фокусу у мінімальні ремонти та тимчасові рішення.

Таким чином, на макрорівні житлове будівництво в Україні трансформується під впливом викликів і нових можливостей. Що у свою чергу призводить до децентралізації будівельної активності та переорієнтації на соціальні та безпечні формати житла; посилення участі держави та міжнародних партнерів у відновленні. У результаті формується нова стратегія житлової політики, що базується на принципах адаптивності, соціальної справедливості та довгострокової стійкості. Житлове будівництво в Україні переживає складний, але трансформаційний етап. Попри значні втрати, країна демонструє поступову адаптацію галузі до нових умов, зростання попиту у безпечніших регіонах, а також активне залучення міжнародної допомоги. Для подальшого відновлення потрібне посилення координації між центральною владою, місцевими громадами та інвесторами, спрощення процедур дозвільної системи та посилення підтримки будівельного сектора на всіх рівнях.

Перелік використаних джерел:

1. Яцук О.О. Фінансова децентралізація: сучасні виклики та напрями реалізації регіональної політики. *Фінанси України*. 2021. №3. С. 45–57.
2. Клименко, С. Є. Стан та реформи системи управління держ інвестиціями. *Вісник економічної науки України*, № 4, с. 147–152.
3. Круглов В. В. Механізми державного регулювання державно-приватного партнерства в Україні. дис. канд. екон. наук. м. Харків, 256 с.
4. Глушнюк Д. С. Формування політики регіонального розвитку України в умовах децентралізації дис... канд. екон. наук. м. Луцьк, 2024. 265 с.
5. Державна служба статистики України. Введення в експлуатацію житла за видами фінансування. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Міністерство фінансів України. Звітність про виконання Державного бюджету України за 2015–2025 роки. URL: <https://mof.gov.ua>
7. Цап В. Д. Витрати і собівартість продукції в сільськогосподарських підприємствах України: монографія. Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2018. 368 с
8. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лют. 2011 р. № 3038-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 34. С. 343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-1>.
9. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. с. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>



MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON RESILIENCE PRINCIPLES

Druhova Olena, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Modern economic conditions are characterized by increasing instability, rapid technological change, global competition, digital transformation, and the growing impact of external crises on enterprise activity. Under such circumstances, enterprises are forced to adapt their management systems to dynamic environmental changes and develop strategic approaches to ensure sustainable development and operational continuity. The concept of resilience has therefore become an important component of modern enterprise management, reflecting organizations' ability to maintain stability, adapt to uncertainty, and recover from destabilizing influences.

The management of enterprise development based on resilience principles entails integrating adaptive management mechanisms, strategic flexibility, an orientation toward innovation, and risk management into the overall organizational development system. In modern business conditions, resilience is no longer limited to crisis resistance; it also encompasses the enterprise's ability to transform business processes, maintain competitiveness, coordinate resources efficiently, and respond proactively to structural and technological changes. The increasing complexity of the economic environment drives enterprises to adopt digital technologies, analytical management systems, and flexible organizational structures to strengthen adaptive capacity and improve decision-making efficiency [1]. As a result, resilience-oriented management becomes a strategic prerequisite for long-term enterprise sustainability and development.

The growing significance of resilience principles in enterprise development management is linked to the need to ensure strategic stability amid economic transformation and uncertainty. Enterprises capable of combining operational flexibility with long-term strategic coordination demonstrate higher adaptability, stronger market positions, and greater sustainability under crisis conditions. Therefore, the development of theoretical and practical approaches to resilience-oriented enterprise management has become an important direction of modern economic research and managerial practice.

The implementation of resilience principles in enterprise development management requires transforming traditional management approaches and building adaptive organizational systems that respond effectively to internal and external changes. In modern economic conditions, enterprises increasingly focus on integrating digital technologies, strategic analytics, innovation management, flexible planning, and risk-oriented coordination mechanisms. Under such conditions, resilience-oriented management becomes a multidimensional system that combines strategic, technological, organizational, and economic components of enterprise development.

An important feature of resilience-based enterprise management is the ability to maintain continuity of business processes under uncertainty, crisis pressure, and structural economic change. This requires developing flexible management models, diversifying resources, strengthening internal coordination, and using analytical tools to forecast potential risks [2]. Resilience in this context should be understood not only as the ability to withstand destabilizing influences but also as an enterprise's capacity to adapt, transform, and restore its development potential following external or internal disruptions.

The main characteristics of enterprise development management based on resilience principles can be summarized in Table 1.

The presented characteristics demonstrate that resilience-oriented enterprise development management is based on the interaction of strategic, organizational, technological, and resource components. The effectiveness of such management depends on the enterprise's ability to balance long-term development priorities with operational flexibility and timely responses to changes in the external

environment. Therefore, resilience becomes a systemic management principle that determines the enterprise's ability to function consistently, adapt to change, and maintain competitive positions.

Table 1

Characteristics of enterprise development management based on resilience principles

Component of resilience-oriented management	Content characteristics	Impact on enterprise development
Strategic flexibility	ability to adjust strategic goals and development priorities under changing conditions	ensures adaptability to environmental changes
Risk-oriented management	identification, assessment, and minimization of internal and external risks	reduces the negative impact of uncertainty
Digital transformation	implementation of digital tools, data analytics, and automated management systems	increases speed and quality of decision-making
Organizational adaptability	development of flexible structures and coordination mechanisms	improves responsiveness to changes
Resource diversification	expansion and redistribution of financial, human, technological, and information resources	strengthens operational stability
Innovation orientation	implementation of new technologies, products, processes, and business models	supports competitiveness and long-term development
Business continuity management	ensuring the stability of key processes during crises	maintains operational functionality
Performance monitoring	continuous assessment of key development indicators	increases management transparency and control

At the same time, resilience-oriented management requires continuous modernization of managerial instruments and organizational structures. Enterprises increasingly shift from rigid hierarchical management systems toward flexible, adaptive, and network-based coordination models that enable rapid adaptation to market, technological, and institutional changes [3]. Consequently, resilience becomes not only a characteristic of enterprise sustainability but also a strategic factor determining the effectiveness of long-term enterprise development.

The growing importance of resilience principles in enterprise development management is linked to the increasing complexity of the economic environment and the accelerating pace of transformational processes affecting organizational activity. Enterprises currently operate in an environment characterized by economic instability, technological disruption, geopolitical uncertainty, shifting consumer behavior, and intensified competitive pressure. Such conditions require management systems capable not only of ensuring operational efficiency, but also of maintaining strategic sustainability and adaptive capacity in the long term.

A significant role in the formation of resilience-oriented management belongs to the integration of digital technologies into enterprise development processes. Digital transformation improves the efficiency of information exchange, accelerates managerial communication, optimizes resource allocation, and strengthens analytical support for decision-making. The use of business analytics systems, artificial intelligence technologies, cloud infrastructures, and predictive modeling tools allows enterprises to identify potential risks more effectively, forecast market changes, and respond rapidly to destabilizing factors. As a result, digitalization becomes one of the key drivers of enterprise resilience and strategic adaptability.

An important component of resilience-based enterprise management is developing organizational flexibility. Modern enterprises are increasingly abandoning rigid hierarchical coordination models and moving toward adaptive organizational structures characterized by decentralization, horizontal interaction, and a flexible distribution of managerial responsibilities. Such approaches increase the speed of managerial response, improve coordination between structural units, and strengthen the enterprise's capability to adapt to dynamic environmental changes [4].

Organizational flexibility also contributes to improving innovation activity and accelerating the implementation of transformational initiatives.

The development of enterprise resilience is closely linked to effective risk management and strategic forecasting. Under conditions of uncertainty, enterprises are compelled to develop mechanisms for continuous monitoring of external and internal factors that influence operational stability and development prospects. This requires implementing integrated risk assessment systems, scenario-planning methods, crisis-management tools, and mechanisms for strategic resource coordination. In this context, resilience-oriented management ensures the enterprise's ability not only to minimize the negative consequences of crises but also to transform destabilizing influences into opportunities for strategic renewal and competitive growth.

Another important direction in resilience-oriented enterprise development management is strengthening sustainable development principles. Modern enterprises increasingly integrate environmental, social, and governance approaches into strategic management systems to ensure long-term organizational sustainability and maintain stable stakeholder relationships. Such integration contributes to improving corporate reputation, increasing investment attractiveness, strengthening market positions, and enhancing the enterprise's capability to maintain continuity of development under transformational economic conditions.

Consequently, enterprise development management based on resilience principles should be considered as a comprehensive system of strategic, organizational, technological, and analytical mechanisms aimed at ensuring adaptive capacity, operational continuity, and long-term sustainability. Under modern transformational conditions, resilience becomes a fundamental management principle that determines the effectiveness of enterprise operations, the stability of business processes, and the ability to sustain competitive development in a dynamic economic environment.

References:

- 1 Лігоненко, Л. О., & Андрійчук, В. А. (2023). Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*, 52, 16–37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
- 2 Pyrozhkov, C. I., Bozhok, Ye. B., and Khamitov, H. B. “National resilience of the country: strategy and tactics of anticipation of hybrid threats”. *Visn. Nac. Akad. Nauk Ukr.* (8) (2021): 74–82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074> [in Ukrainian].
- 3 Заяць В. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті їх резильєнтного розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 55 (1). С. 41—58. <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.041>
- 4 Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30—41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>



УДК 338.43:631.1

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Кірілова Анастасія Володимирівна*, здобувачка 3 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОП «Економіка підприємства» Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, anastasiia.kirilova@hneu.net

Сьогодні аграрний сектор України розвивається в досить складних умовах, пов'язаних із посиленням конкуренції, глобалізацією ринків, активним впровадженням цифрових технологій та впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану. У такій ситуації ефективність

**Науковий керівник – Ревенко Олена Вікторівна, доц., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця.*

діяльності аграрних підприємств багато в чому залежить від того, наскільки вони здатні створювати й підтримувати власні конкурентні переваги. Саме вони визначають місце підприємства на ринку, його фінансові результати та можливості подальшого розвитку. Тому питання формування і розвитку конкурентних переваг аграрних підприємств є дуже важливим і надзвичайно актуальним.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку конкурентних переваг аграрних підприємств.

У сучасних умовах розвитку економіки проблема формування конкурентних переваг підприємства є однією з провідних у теорії та практиці управління. Як зазначають вітчизняні дослідники, «конкурентні переваги підприємства являють собою сукупність властивостей, які забезпечують йому кращі позиції порівняно з конкурентами» [1, с. 96].

Діяльність сільськогосподарських підприємств відбувається в особливих умовах, що визначає специфіку формування їхніх конкурентних переваг. Як зазначає А. М. Орел «конкурентний потенціал аграрних підприємств формується під впливом природно-кліматичних умов та ефективності використання земельних ресурсів» [2, с. 65]. Водночас В. Ю. Ільїн підкреслює, що «земельний ресурс є базовим фактором формування конкурентних переваг аграрних підприємств у системі міжнародного поділу праці» [3, с. 131].

У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стану, важливість адаптивності значно зростає. Зокрема, І. О. Томахук зазначає, що «ключовими чинниками конкурентоспроможності стають гнучкість, логістична мобільність та здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища» [4, с. 114].

Розглядаючи глибше сутність конкурентних переваг аграрних підприємств, варто зазначити, що вони не формуються самі по собі, а є результатом цілеспрямованої діяльності підприємства та його здатності ефективно використовувати наявні ресурси. Їх формування обумовлене поєднанням внутрішніх факторів підприємства, таких як ресурсна база, рівень організації виробничих процесів та управлінської діяльності, а також зовнішніх умов, де суттєве значення мають стан ринку та державна політика. Саме ця взаємодія факторів зумовлює спроможність підприємства зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку.

Окрім того, в нинішніх умовах дедалі більшого значення набуває застосування інноваційних підходів у роботі сільськогосподарських підприємств. Використання сучасних технологій, цифрових засобів і нових управлінських методик дає змогу підвищити ефективність виробництва, скоротити витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів. Таким чином, конкурентні переваги формуються не лише завдяки наявним ресурсам, а й за рахунок здатності підприємства до інноваційного розвитку та пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентні переваги підприємства, а також їх результативність і стабільність формуються під впливом великої кількості різних за характером факторів. При цьому важливо враховувати, що одні й ті самі чинники за різних умов можуть як сприяти посиленню конкурентних позицій підприємства, так, і навпаки, послаблювати їх. Наприклад, впровадження сучасних технологій може забезпечувати покращення якості продукції та її зовнішнього вигляду, однак водночас призводити до зростання витрат виробництва через підвищення амортизаційних витрат і значні інвестиції в оновлення обладнання. Саме тому дослідження конкурентних переваг потребує застосування системного підходу, який дозволяє комплексно враховувати та виокремлювати ключові фактори впливу на об'єкти порівняння [5, с. 45].

Конкурентна перевага являє собою унікальну цінність, якою володіє організація та яка забезпечує їй більш вигідні позиції порівняно з конкурентами. У глобальному масштабі вона також тісно пов'язана з міжнародним поділом праці та особливостями функціонування світових ринків [5, с. 45].

Дослідники Т. Пітерс і Б. Уотермен визначили низку загальних принципів, дотримання яких сприяє формуванню конкурентних переваг підприємств. Серед них – орієнтація всіх працівників на активні дії та доведення розпочатих завдань до завершення, а також максимальна наближеність підприємства до споживача. Важливим є створення умов для самостійності та розвитку творчої атмосфери в колективі. Значну роль відіграє підвищення продуктивності праці

за рахунок використання потенціалу працівників і їхньої мотивації до праці. Також наголошується на необхідності чіткого розуміння та демонстрації спільних цілей підприємства. Окремо підкреслюється важливість послідовності в ухваленні рішень, простоти організаційної структури з мінімальною кількістю управлінських рівнів і персоналу, а також уміння поєднувати жорсткий контроль над ключовими процесами з делегуванням менш важливих завдань підлеглим [5, с. 45].

У науковій літературі питання формування конкурентних переваг аналізується з позицій різноманітних теоретичних концепцій, які пояснюють їхні джерела виникнення та особливості становлення на корпоративному рівні. Кожна з таких концепцій акцентує увагу на окремих аспектах функціонування компанії – ресурсах, зовнішніх умовах, інституційному середовищі або інноваційній діяльності. Саме інтеграція цих підходів дає змогу сформулювати більш повне розуміння процесу забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Ресурсний підхід (Resource-Based View) розглядає підприємство як унікальну сукупність ресурсів і компетенцій, що формують основу його довгострокових конкурентних переваг. У наукових дослідженнях наголошується, що «стійка конкурентна перевага формується на основі специфічних ресурсів і компетенцій підприємства» [6, с. 107], що підкреслює важливість внутрішнього потенціалу. При цьому зазначається, що «ресурси фірми можуть бути джерелом стійкої конкурентної переваги лише за умови, що вони є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними» [6, с. 105]. Ефективність такого підходу також підтверджується тим, що «ефективне використання ресурсного потенціалу є основою формування конкурентних переваг підприємства» [1, с. 96]. Таким чином, саме внутрішні ресурси значною мірою визначають здатність підприємств адаптуватися та розвиватися в умовах змін зовнішнього середовища.

Інституційний підхід передбачає, що конкурентні позиції підприємств значною мірою залежать від інституційного середовища, яке визначає «правила гри на ринку та впливає на конкурентні позиції підприємств» [7, с. 58]. Як зазначає Д. Норт, «інститути є правилами гри в суспільстві або, більш формально, створеними людьми обмеженнями, що структурують політичну, економічну та соціальну взаємодію» [8, с. 97]. Для аграрного сектору України цей підхід є особливо важливим, оскільки державна політика та регулювання ринку безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність. Отже, інституційний підхід дозволяє розглядати конкурентні переваги не лише як результат внутрішніх ресурсів підприємства, а й як наслідок взаємодії з інституційним середовищем.

Інноваційний підхід акцентує увагу на тому, що конкурентні переваги підприємств значною мірою формуються завдяки технологічному розвитку та впровадженню нових рішень. У наукових дослідженнях зазначається, що «впровадження інновацій є необхідною умовою забезпечення довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств» [9, с. 80]. Крім того, «застосування сучасних технологій дозволяє суттєво підвищити продуктивність та конкурентоспроможність аграрних підприємств» [10, с. 104], що підтверджує ключову роль інновацій у розвитку аграрного сектору.

Стратегічний підхід передбачає, що формування конкурентних переваг підприємства здійснюється шляхом розроблення та реалізації довгострокової стратегії розвитку [10, с. 35]. Він ґрунтується на узгодженні внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми умовами його функціонування, що забезпечує системність управління [11, с. 35]. У межах цього підходу ключовими стратегічними напрямками є диверсифікація, інтеграція та інноваційний розвиток, які дають змогу формувати стійкі ринкові позиції. Застосування стратегічних рішень дає змогу підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Отже, в сучасних умовах процес формування конкурентних переваг аграрних підприємств України має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні ресурсного потенціалу, стратегічного управління та впливу інституційного середовища. Важливу роль у цьому відіграють інноваційні рішення, цифровізація та здатність підприємств швидко адаптуватися до змін у зовнішніх умовах. Досягнення стійких конкурентних позицій можливе за умови ефективного використання ресурсів і реалізації довгострокових стратегій розвитку.

таких умовах особливої ваги набувають гнучкість підприємств і підвищення результативності їхньої господарської діяльності.

Узагальнюючи теоретичні підходи до формування конкурентних переваг аграрних підприємств, слід зазначити, що для їхнього подальшого зростання необхідно реалізувати низку комплексних заходів, що мають на меті підвищення ефективності використання наявних ресурсів, застосування інновацій та пристосування до змін зовнішнього середовища.

Одним із важливих шляхів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є посилення інноваційного розвитку. Це включає впровадження цифрових технологій в управління виробництвом, використання методів точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів та застосування сучасних агротехнологій, що дає змогу збільшити продуктивність і зменшити собівартість продукції.

Важливим напрямом також є покращення управління ресурсами, зокрема ефективне використання земель, упорядкування складу посівних площ та запровадження обґрунтованих систем чергування культур. Це сприяє збереженню якості ґрунту та забезпеченню стабільного рівня виробництва.

Особливе значення для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств має вдосконалення їхньої логістики та збутової політики. Зокрема, збільшення кількості каналів продажу продукції, освоєння міжнародних ринків, а також налагодження довготривалих відносин із переробними та торговельними партнерами дає змогу зменшити залежність від цінкових змін і підвищити передбачуваність доходів.

Не менш важливим є оптимізація системи управління підприємствами, котра охоплює розробку та реалізацію стратегічних планів, застосування сучасних управлінських підходів та професійний розвиток персоналу. Такий підхід сприяє збільшенню гнучкості компаній до динамічних змін ринкових умов.

Отже, для створення та розвитку конкурентних переваг аграрних підприємств необхідний всебічний підхід, який охоплює впровадження інновацій, ефективне використання ресурсів, вдосконалення управління та посилення збутової діяльності.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що створення та розвиток конкурентних переваг аграрних підприємств в поточних економічних умовах є складним, багаторівневим процесом, що обумовлюється взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників. В умовах воєнного стану та зростання нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набувають природні та погодні умови, раціональність використання земельних ресурсів, а також здатність суб'єктів господарювання до гнучкості, оперативної логістики та швидкої адаптації до мінливих ринкових умов.

Згідно з результатами дослідження, теоретичною базою для створення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств є поєднання ресурсного, інноваційного, інституційного та стратегічного підходів. Їхнє об'єднання дає змогу всебічно оцінити потенціал підприємства та окреслити основні напрями для підвищення її конкурентоспроможності. Ключове значення в цьому процесі має раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних інноваційних та цифрових технологій, оптимізація управлінської системи, а також врахування впливу інституційного середовища.

Практичний аналіз показав, що зростання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств можливе лише за умови впровадження комплексу виробничо-технологічних, економіко-фінансових, маркетингових та організаційно-управлінських заходів. В цілому це сприяє зменшенню витрат, підвищенню продуктивності виробництва, розширенню можливостей збуту та посиленню ринкових позицій. Отже, формування конкурентних переваг агропідприємств вимагає комплексного підходу та безперервного вдосконалення управлінських рішень, що забезпечує їхню довгострокову стабільність і подальший розвиток.

Перелік використаних джерел:

1. Чегорка В. О., Гордійчук О. Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства // *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024.

№ 2 (9). С. 95–103. URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319076pp95-103](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319076pp95-103) (дата звернення 22.04.2026).

2. Орел А. М. Особливості конкурентного потенціалу аграрних підприємств // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. № 4 (82). С. 64–68. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.12> (дата звернення 22.04.2026).

3. Ільїн В. Ю. Конкурентні переваги аграрних підприємств з позицій міжнародного поділу праці // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2012. Вип. 2, т. 2. С. 129–134. URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/naukovi-praci-poltavskoyi-derzhavnoyi-agrarnoyi-akademiyi-seriya-ekonomichni-nauky-vypusk-16> (дата звернення 22.04.2026).

4. Томашук І. О. Функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2025. № 74. С. 112–118. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8> (дата звернення 22.04.2026).

5. Кондратенко О. О., Першень Н. А. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання // Вісник економічної науки України. 2019. №1. С. 44–48. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/151640> (дата звернення 22.04.2026).

6. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. URL: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> (дата звернення 22.04.2026).

7. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку // Трансформаційна економіка. 2024. № 6. С. 55–60. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11> (дата звернення 22.04.2026).

8. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p. URL: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678> (дата звернення 22.04.2026).

9. Волкова Н. В., Кіпятков В. В. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг // Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2024. № 2. С. 78–85. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.6> (дата звернення 22.04.2026).

10. Багорка М. О., Кузовенко В. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств як складник їх адаптації до змін середовища // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. 2024. № 75. С. 102–108. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-14> (дата звернення 22.04.2026).

11. Желуденко К. В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 7. С. 33–39. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7> (дата звернення 22.04.2026).



УДК 336.64:330.33.012

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Козін Даниїл Андрійович*, здобувач другого (магістерського) рівня 1 року навчання,
ОП «Економіка розвитку» Харківського економічного університету імені Семена Кузнеця, e-mail: daniilkozin08@gmail.com

Теперішні умови господарювання характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, зростанням фінансових ризиків і впливом дестабілізуючих факторів. У зв'язку

**Науковий керівник – Ревенко Олена Вікторівна, доц., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця.*

з цим особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної безпеки підприємства.

В умовах воєнного стану, інфляційних коливань і порушення господарських зв'язків підприємства функціонують у середовищі підвищеної небезпеки. Це потребує ефективних і швидких підходів до захисту їхніх фінансово-економічних інтересів. В умовах воєнного стану потреба в ефективному управлінні оборотними коштами суттєво зростає. Підприємства функціонують в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів та порушених логістичних ланцюгів. Дивлячись на це, навіть незначні порушення у структурі оборотних активів можуть призводити до суттєвих фінансових ускладнень. Зростає потреба в більш гнучкому та адаптивному підході до управління оборотними коштами.

Оборотні кошти відіграють важливу роль в економічній безпеці підприємства, оскільки саме через них забезпечується безперервність операційного циклу та виконання поточних фінансових зобов'язань. Їхній стан визначає здатність підприємства підтримувати стабільність діяльності та уникати фінансових ускладнень.

В роботі Поддєрьогіна А.М. [2] оборотні кошти підприємства розглядаються як сукупність грошових ресурсів, авансованих у поточні активи, які забезпечують безперервність виробничого процесу та реалізації продукції, повністю споживаються протягом одного виробничого циклу та переносять свою вартість на створену продукцію.

Також у науковій літературі економічна безпека підприємства визначається як стан його захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Тож ключову роль відіграє фінансова складова, що визначає здатність підприємства ефективно формувати, розподіляти та використовувати ресурси [1].

Оборотні кошти безпосередньо впливають на ліквідність і платоспроможність підприємства, відображаючи його здатність своєчасно здійснювати фінансові операції. Сучасні дослідження підтверджують, що неефективне управління оборотними активами призводить до зниження фінансової стійкості та підвищення ризиків [3]. Зокрема, зростання дебіторської заборгованості, надлишкові запаси або дефіцит грошових коштів формують внутрішні дисбаланси, які поступово підривають економічну безпеку підприємства [4].

Практичні аспекти зазначених положень проявляються у діяльності підприємств. Так, несвоєчасне повернення дебіторської заборгованості призводить до дефіциту грошових коштів навіть за умов наявності реалізованої продукції. У результаті підприємство втрачає можливість своєчасно здійснювати розрахунки з постачальниками, виплачувати заробітну плату та фінансувати поточну діяльність, що створює реальні загрози його економічній безпеці.

Аналогічно, нераціональне управління запасами впливає на фінансову стабільність підприємства. Надлишкові запаси відволікають значну частину оборотних коштів з обігу, знижуючи фінансову гнучкість, тоді як їх недостатність порушує ритмічність операційної діяльності. За умов коливань попиту це може призводити до додаткових витрат і втрат, пов'язаних зі знеціненням продукції або перебоями у виробництві.

Управління оборотними коштами тісно пов'язане з фінансовими ризиками, які можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. До внутрішніх ризиків належать помилки у плануванні потреби в оборотних активах, неефективна кредитна політика та недостатній контроль за рухом коштів. Зовнішні ризики формуються під впливом змін ринкової кон'юнктури, нестабільності платіжної дисципліни контрагентів і коливань попиту. Сукупна дія цих факторів здатна суттєво ускладнити підтримання фінансової рівноваги підприємства, що безпосередньо впливає на рівень його економічної безпеки.

Важливо додати, що саме оцінка ефективності використання оборотних коштів відіграє важливу роль у контексті економічної безпеки підприємства. Вона здійснюється за допомогою системи фінансових показників, які дають змогу кількісно визначити рівень ризиків і стабільності діяльності. До таких показників належать коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного обороту, а також показники ліквідності, зокрема коефіцієнт покриття та швидкої ліквідності. Їхній аналіз дає змогу виявити уповільнення обігу ресурсів, перевантаження підприємства дебіторською заборгованістю або неефективне використання

запасів. У цьому аспекті фінансові показники є інструментом для ранньої діагностики загроз економічній безпеці підприємства.

Ефективне управління оборотними коштами неможливе без впровадження системи постійного контролю та моніторингу, яка забезпечує своєчасне отримання інформації про стан і рух фінансових ресурсів. Йдеться не лише про фіксацію показників, а про створення механізму, що дозволяє відстежувати відхилення від запланованих параметрів і оперативно реагувати на них. У цьому контексті контроль виступає не завершальним етапом управління, а його невід'ємною складовою.

Теорія і практика управління доводять, що регулярний аналіз динаміки оборотних коштів підприємств також є важливим елементом такої системи, що дозволяє виявляти тенденції їх зміни в часі. Це дає змогу оцінити поточний стан суб'єкта господарювання та прогнозувати можливі проблеми ще на ранніх етапах. Застосування внутрішньої звітності та аналітичних інструментів підвищує прозорість фінансових процесів і сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень.

Встановлення контрольних орієнтирів, з якими порівнюються фактичні показники діяльності підприємства, також є важливим аспектом. Наявність таких орієнтирів (маркерів чи індикаторів розвитку) дозволяє своєчасно виявляти неефективність у використанні оборотних коштів і визначати напрями її усунення. Така система формує основу для переходу від реактивного до проактивного управління, коли підприємство не лише реагує на проблеми, а й запобігає їх виникненню.

Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає своєчасне виявлення проблем у сфері управління оборотними коштами та формування ефективної системи рішень, спрямованих на підвищення їхньої керованості. Одним із ключових напрямів є синхронізація грошових потоків, яка дозволяє узгодити строки надходження та використання фінансових ресурсів і зменшити ризик виникнення касових розривів [1]. Водночас впровадження системи контролю за рухом коштів підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Слід зазначити, що в сучасних умовах для забезпечення стійкості до зовнішніх ризиків та мінімізації внутрішніх загроз, процес управління оборотними коштами потребує трансформації, а саме впровадження комплексних інструментів цифровізації, глибокої аналітики та стратегічного планування ліквідності.

У цифровій трансформації та автоматизації фінансових процесів ключовим чинником підвищення рівня економічної безпеки є впровадження інтегрованих ERP-систем. У сучасних реаліях із високим рівнем невизначеності така автоматизація дозволяє не лише краще візуалізувати результати й позбавляти рутини, а й якісно усунути розриви в комунікації та забезпечити прозорість операційного циклу.

По-перше, потрібно здійснювати моніторинг у режимі реального часу. Постійний контроль над станом запасів, дебіторської заборгованості та грошових потоків дозволяє миттєво виявляти відхилення від нормативних показників.

По-друге, інтеграція з контрагентами також є фактором цифрової трансформації. Електронний обмін даними мінімізує ризики помилок у розрахунках і пришвидшує документообіг. Це критично важливо для підтримання платіжної дисципліни в умовах нестабільності.

Як показує практика, ефективна безпека базується на аналізі попередніх даних та здатності передбачати майбутні виклики. Важливим інструментом стає сценарне моделювання та стрес-тестування:

Сценарний аналіз застосовується з метою розробки альтернативних моделей розвитку таких як оптимістичний, песимістичний, реалістичний, що враховують волатильність ринкової кон'юнктури, коливання попиту та можливі затримки платежів.

Прогнозування ліквідності заздалегідь ідентифікує періоди так званого «фінансового голоду» та формує план дій (залучення короткострокового фінансування, перегляд кредитних умов, оптимізація закупівель) до настання критичної ситуації.

Не менш важливим є формування стратегічного фінансового резерву. Реалізація виваженої резервної політики спрямована на підтримку безперервності діяльності. Це передбачає не лише наявність «фінансової подушки», а й управління її структурою. Формування резервів у найбільш високоліквідних формах дозволяє підприємству швидко реагувати на непередбачувані витрати без залучення дорогого зовнішнього капіталу.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу доведено, що зміцнення фінансової автономії також дозволяє підприємству зберігати операційну незалежність, що в умовах обмеженого доступу до банківського кредитування стає визначальним фактором виживання та подальшого розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Герасименко Ю. С. Економічна безпека діяльності підприємства: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 212 с. DOI: <https://surli.cc/lqbwjl>
2. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 519 с. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=9683>
3. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_2001_528.pdf
4. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Управління оборотними активами підприємства в особливих умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 159–165. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-159-165>
5. Перевозова І., Павлова Г. Управління оборотними коштами підприємства в умовах нестабільності економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-12>



УДК 658.589:330.341.1

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Клименко Дар'я Олександрівна*, здобувачка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОП «Економіка підприємства», Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, Dasha.lebedynets2004@gmail.com

Післявоєнний період характеризується масштабним руйнуванням інфраструктури, втратою виробничих потужностей, порушенням ланцюгів постачання та значним спадом економічної активності. За міжнародними оцінками, економіка України зазнала суттєвого скорочення, а загальна вартість відновлення оцінюється у сотні мільярдів доларів, що підкреслює безпрецедентний масштаб викликів [5]. У таких умовах традиційні підходи до відновлення економіки, засновані на відтворенні довоєнних моделей господарювання, виявляються недостатніми, оскільки вони не враховують нові реалії функціонування бізнесу, зокрема дефіцит ресурсів, зміну структури попиту та посилення глобальної конкуренції. Формується потреба в принципово нових підходах, де інноваційна політика виступає ключовим інструментом не лише для відновлення економічної активності, а й для формування сучасної, конкурентоспроможної та стійкої економічної системи загалом [1, 2]. Важливість інновацій у післявоєнний період зумовлена їхньою здатністю забезпечувати ефективне використання обмежених ресурсів і прискорювати процеси відновлення. У ситуації, коли підприємства стикаються з нестачею фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, саме інноваційні рішення дозволяють досягати вищих результатів за менших витрат. Автоматизація виробництва,

**Науковий керівник* – Ревенко О. В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця

цифровізація бізнес-процесів, використання аналітики даних і нових технологій управління сприяють підвищенню продуктивності праці та оптимізації витрат [3]. Це дозволяє підприємствам швидше відновлювати діяльність, адаптуватися до нових умов і забезпечувати стабільне функціонування навіть за наявності значних обмежень.

Не менш важливою є роль інновацій у формуванні довгострокових конкурентних переваг і забезпеченні структурної трансформації економіки. Післявоєнне відновлення створює унікальне “вікно можливостей” для переходу від застарілих моделей господарювання до сучасних, технологічно орієнтованих систем. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам інтегруватися на глобальні ринки, розширювати канали збуту, підвищувати якість продукції та відповідати міжнародним стандартам. Таким чином, інновації виступають не лише засобом подолання наслідків кризи, а й фундаментом для формування нової економіки, орієнтованої на сталий розвиток, технологічний прогрес і підвищення рівня конкурентоспроможності на світовому рівні [4]. Одним із визначальних напрямів післявоєнного розвитку є цифрова трансформація підприємств. Роль цифрових технологій у відновленні економіки підтверджується сучасними міжнародними дослідженнями, які наголошують на їхній здатності прискорювати економічне зростання, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати координацію між економічними агентами [6]. У практичній площині це проявляється у впровадженні CRM- та ERP-систем, автоматизації бізнес-процесів, використанні аналітики даних і штучного інтелекту для ухвалення управлінських рішень. Такі рішення дозволяють підприємствам функціонувати в умовах обмежених трудових і фінансових ресурсів, знижувати операційні витрати та забезпечувати безперервність діяльності навіть за нестабільного середовища. Важливу роль у післявоєнному відновленні відіграють інновації у виробничій сфері. Руйнування виробничих об’єктів створює не лише проблему, а й можливість для якісного оновлення виробничих систем. Перехід до гнучких виробничих моделей, впровадження автоматизованих систем, використання технологій Інтернету речей, великих даних і цифрового моделювання дозволяють формувати більш ефективні та адаптивні виробничі процеси. Наукові підходи до післявоєнної реконструкції наголошують на необхідності модернізації економіки, а не простого відновлення її попереднього стану, що сприяє підвищенню продуктивності та довгостроковій конкурентоспроможності підприємств [2].

Трансформації зазнає також логістична сфера, оскільки війна порушує традиційні маршрути постачання та ускладнює доступ до ресурсів. У цьому контексті інновації в управлінні ланцюгами постачання стають критично важливими. Використання цифрових платформ для моніторингу поставок у режимі реального часу, оптимізація маршрутів за допомогою алгоритмів, а також впровадження електронного документообігу сприяють підвищенню прозорості та надійності логістичних операцій. Дослідження у сфері транспортних систем підкреслюють, що цифровізація логістики є одним із ключових факторів забезпечення стійкості економіки в умовах післявоєнної трансформації [3].

Зміни відбуваються і в підходах до маркетингу та побудови бізнес-моделей. Скорочення внутрішнього попиту зумовлює необхідність виходу підприємств на міжнародні ринки. Цифрові інструменти, зокрема електронна комерція, онлайн-платформи, соціальні мережі та технології віртуальної реальності, створюють можливості для залучення нових клієнтів незалежно від географічного розташування підприємства. Така трансформація сприяє диверсифікації доходів і підвищенню стійкості бізнесу до локальних економічних коливань [1]. Організаційні інновації формують основу адаптивності підприємств у післявоєнний період. Використання гнучких моделей управління, впровадження дистанційної та гібридної роботи, розвиток аутсорсингових практик і партнерських взаємодій дають змогу оптимізувати структуру витрат і підвищити ефективність управління. Підприємства, здатні швидко змінювати організаційні підходи, отримують значні переваги в умовах невизначеності та динамічного ринкового середовища [2].

Важливими є також екологічні та енергоефективні інновації, що відповідають сучасним глобальним трендам розвитку. Післявоєнна відбудова створює передумови для переходу до більш сталих моделей господарювання, що базуються на використанні відновлюваних джерел

енергії, ресурсозбереженні та принципах циркулярної економіки. Такі підходи не лише зменшують витрати підприємств, а й підвищують їхню привабливість для міжнародних інвесторів і фінансових інституцій, які дедалі більше орієнтуються на ESG-критерії. Інноваційна політика підприємства безпосередньо впливає на рівень інвестиційної привабливості. Міжнародний досвід свідчить, що економіки, орієнтовані на інновації, демонструють вищу стійкість до кризових явищ і швидші темпи відновлення [4]. У сучасних умовах Україна отримує підтримку з боку міжнародних організацій та ЄС, що сприяє розвитку інноваційної інфраструктури, фінансуванню стартапів і інтеграції у глобальні економічні процеси. Важливим аспектом є також підвищення прозорості процесів відновлення. Використання цифрових рішень, зокрема блокчейн-технологій та електронних платформ для управління проєктами, дозволяє забезпечити контроль за використанням ресурсів, знизити рівень корупційних ризиків і підвищити довіру з боку інвесторів та міжнародних партнерів. Історичний досвід підтверджує ефективність інноваційного підходу до відновлення економіки. Після Другої світової війни Японія змогла досягти стрімкого економічного зростання завдяки впровадженню новітніх технологій, удосконаленню управлінських практик і розвитку систем контролю якості. Узгоджена інноваційна політика стала основою довгострокової трансформації економіки, що дозволило країні зайняти провідні позиції у світовій економіці.

Особливо показовим є досвід Японії після Другої світової війни, яка опинилася в умовах майже повного економічного колапсу: значна частина промисловості була зруйнована, інфраструктура - пошкоджена, а економіка - дезорганізована. Водночас країна обрала стратегію не просто відновлення, а глибокої структурної модернізації, що базувалася на інноваціях, технологічному розвитку та ефективному державному регулюванні. Ключову роль у цьому процесі відіграв уряд через інституції, зокрема Міністерство міжнародної торгівлі та промисловості (MITI), яке координувало розвиток стратегічних галузей, сприяло трансферу технологій і підтримувало національних виробників. Значна увага приділялася інвестуванню в освіту, наукові дослідження та підготовку кваліфікованих кадрів, що створило основу для довгострокового інноваційного розвитку.

Важливим елементом економічного прориву Японії стало впровадження нових управлінських і виробничих підходів. Зокрема, широкого поширення набули концепції кайдзен (безперервного вдосконалення), виробництво "точно вчасно" та системи тотального управління якістю (TQM). Такі підходи дозволили значно підвищити ефективність виробництва, мінімізувати втрати та забезпечити високу якість продукції. Японські компанії, зокрема автомобільні виробники, активно впроваджували автоматизацію, стандартизацію процесів і тісну кооперацію з постачальниками, що сформувало ефективні та стійкі виробничі системи. У результаті країна змогла перейти від відновлення базових галузей до розвитку високотехнологічного сектору, зокрема електроніки, машинобудування та автомобілебудування. Суттєве значення мало також активне використання інновацій у зовнішньоекономічній діяльності. Японія орієнтувалася на експортно-орієнтовану модель розвитку, що передбачала виробництво конкурентоспроможної продукції для світових ринків. Впровадження інноваційних технологій та управлінських рішень дозволило японським підприємствам швидко завоювати довіру міжнародних споживачів і зміцнити свої позиції на світовому ринку. Водночас держава створювала сприятливі умови для розвитку бізнесу, зокрема надавала фінансову підтримку, надавала податкові стимули та забезпечувала захист національних виробників на ранніх етапах розвитку. Післявоєнне економічне відновлення вимагає не лише відтворення втрачених ресурсів, а й переходу до нової моделі розвитку, в основі якої лежить інноваційна діяльність підприємств. Застосування цифрових технологій, сучасних виробничих рішень та інновацій у логістиці, маркетингу й управлінні дає змогу забезпечити ефективне функціонування бізнесу в умовах обмежених ресурсів і нестабільного середовища. Інновації сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат, розширенню ринків збуту та інтеграції підприємств у глобальні економічні процеси. Водночас орієнтація на екологічні та енергоефективні рішення формує основу сталого розвитку та підвищує інвестиційну привабливість економіки. Досвід країн, що пройшли через післявоєнну відбудову,

зокрема Японії, підтверджує, що саме інноваційна політика дозволяє забезпечити не лише швидке відновлення, а й довгострокове економічне зростання.

Подальший розвиток досліджень у цій сфері доцільно спрямувати на поглиблене вивчення механізмів впровадження інновацій на рівні окремих підприємств, а також на оцінювання ефективності різних моделей інноваційної політики в умовах післявоєнної трансформації економіки. Особливої уваги потребують аналіз практичних кейсів українських підприємств, адаптація міжнародного досвіду до національних умов і визначення оптимальних інструментів їх державної підтримки.

Перелік використаних джерел:

1. Черкашина Т. Стан і перспективи цифрової трансформації економіки України в контексті побудови глобального інформаційно-мережевого суспільства. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2025. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-31)
2. Тіхонова В., Тішечкіна К. The role of innovation and digitalisation in the post-war economic recovery of Ukraine. Загальні аспекти інноваційного розвитку освітньої галузі в контексті міжнародного співробітництва України: матер. міжнар. наук.-практ. конф. Миколаїв, 2024. с. 88–90.
3. Черничко Т., Росола У., Лінтур І., Нодь О. Інноваційні вектори подолання інформаційної асиметрії в транспортно-логістичному бізнесі. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. С. 378-384. <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-54>
4. Cirera X., Maloney W. F. The Innovation Paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-up. Washington, D.C.: World Bank Group, 2019. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/322521507638821474>.
5. KPMG. Post-war Reconstruction of Economy: Case Studies, 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ua/pdf/2023/01/post-war-reconstruction-of-economy-en.pdf.coredownload.inline.pdf>
6. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746fbc/c5477864-en.pdf



UDC 336.145:332.146:721(4-672EU)

CASCADE FUNDING AS A “LAST MILE” MECHANISM IN THE IMPLEMENTATION OF NEW EUROPEAN BAUHAUS PROJECTS

Kondrat Iryna Yuriivna PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University, iryana.y.kondrat@lpnu.ua

Ozarkiv Ihor Stepanovych, PhD student of Finance, Lviv Polytechnic National University, ihor.s.ozarkiv@lpnu.ua

Cascade funding (Financial Support to Third Parties, FSTP) is appropriately viewed as a specific form of financial intermediation within the European Union's public innovation funding system. Unlike traditional models, in which financial resources are transferred directly from the donor institution to the final recipient, the cascading approach employs a multi-level fund distribution structure with intermediary projects. In such a model, strategic planning is carried out at the level of the European Commission or other donors, while the distribution of resources among final beneficiaries occurs through open calls organized by project consortia [1].

This mechanism combines centralized goal-setting with decentralized implementation, aligning with modern approaches to EU policymaking. Functionally, cascade funding serves the key roles of financial intermediaries: it ensures efficient resource allocation, selects promising initiatives, monitors the use of funds, and reduces information asymmetry through local expertise. At the same time, the multi-level structure may be accompanied by increased transaction costs and heterogeneity in the quality of project selection, which requires appropriate management mechanisms.

In the context of innovation systems theory, cascade funding facilitates the expansion of the range of innovation process participants. It engages small and medium-sized enterprises (SMEs),

startups, non-governmental organizations, and representatives of the creative industries, fostering cross-sector network interactions. Through open calls and cooperation with intermediary projects, horizontal links are created that stimulate knowledge exchange, collective learning, and cross-sectoral cooperation. This strengthens the resilience of innovation ecosystems and promotes faster diffusion of innovations [2].

The regional dimension is an important aspect. Cascade funding helps reduce imbalances in access to financial resources between more and less developed regions of the EU. It creates opportunities for territories that have traditionally had limited access to large-scale support programs, thereby helping to level the playing field for innovation [3].

Within urban and regional projects, this approach enables the aggregation of small initiatives into investment portfolios, increasing their attractiveness to investors and reducing transaction costs. At the same time, effectiveness largely depends on the quality of coordination, transparency of procedures, and the institutional capacity of intermediaries.

Cascade funding is particularly significant in the context of the "last mile" concept, which refers to the most difficult stage in delivering resources to the final user. Within the New European Bauhaus initiative, this stage is linked to the activities of local actors — homeowners' associations, small architectural bureaus, and community organizations. Often, these entities have innovative ideas but lack sufficient administrative resources to participate in large European programs. Cascade funding eliminates this barrier, performing the "last mile delivery" function [4].

The implementation of this function occurs in three directions. First, intermediaries take on the administrative burden, which significantly simplifies access to funding for small applicants. Second, it ensures the adaptation of financial instruments to local conditions, including national legislation and market specifics. Third, technical support is integrated, including mentoring and expert guidance.

Compared to other EU instruments, cascade funding is characterized by high flexibility and accessibility. Direct grant programs are more bureaucratic; loan and guarantee instruments require repayment; and energy service companies (ESCOs) have a narrow specialization. In contrast, FSTP combines accessibility with the ability to support complex local projects, although it carries the risk of fragmented results [5].

The practice of implementing NEB projects demonstrates that the greatest effect is achieved in problematic urban zones. Among the key types of territories, the following stand out: mass housing estates, post-industrial zones, districts with high thermal loads, and communities recovering from crises. Under these conditions, cascade funding allows for the implementation of small but strategically important interventions that can have a significant multiplicative effect [6].

Specifically, in the housing sector, it facilitates the implementation of energy-efficient solutions and stimulates further investment. In post-industrial zones, it supports adaptive reuse of territories. In the context of climate challenges, it funds small greening projects and microclimate improvements. In Ukraine, this instrument takes on special significance as a means of enhancing community resilience, particularly through the development of autonomous energy infrastructure.

Evaluating the effectiveness of cascade projects requires a comprehensive approach that considers not only financial but also social and spatial results. Key criteria are scalability, the leverage effect of additional investment, and the ability to function under conditions of uncertainty.

Within the NEB, assessment is conducted in three areas: sustainability, aesthetics, and inclusion. Sustainability indicators include the level of energy autonomy and the extent of emissions reduction. The aesthetic dimension covers the quality of the spatial environment and resident satisfaction. Inclusion is determined by the level of citizen participation and the accessibility of the environment for various population groups [7].

Traditional financial indicators, such as ROI, are not always relevant for such projects. Instead, the Social Return on Investment (SROI) approach is used to assess broader social impacts. According to available estimates, every euro invested can generate multiple social returns by increasing community resilience.

Strategically important is the ability of cascade funding to serve as "first capital," thereby reducing risks for subsequent investments. It enables funding for the initial stages of projects — from preparation to pilot solutions — creating a basis for attracting larger-scale funding in the future [8].

Thus, cascade funding is not only a tool for supporting individual initiatives but also a catalyst for long-term investment processes that contribute to the sustainable, inclusive, and aesthetically high-quality development of territories.

References:

1. European Commission. New European Bauhaus Prizes 2021: Celebrating sustainable design and innovation. 2021. URL: <https://2021.prizes.new-european-bauhaus.eu>.
2. Angrisano M., Gravagnuolo A., Bottero M., Fusco Girard L. Towards the implementation of new European Bauhaus initiatives in circular cities programmes: analysis of best practices to identify investment sectors. *Frontiers in Built Environment*. 2025. Vol. 11. URL: <https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1601770>.
3. Naujokaitytė G. Commission Considers ‘Lottery’ Awards for Horizon Europe. *Science|Business*. 2025. URL: <https://sciencebusiness.net/news/r-d-funding/horizon-europe/commission-considers-lottery-awards-horizon-europe>.
4. European Commission. New European Bauhaus Facility: Strategic Roadmap 2025–2027. Brussels: Directorate-General for Research and Innovation, 2025. URL: https://new-european-bauhaus.europa.eu/funding/new-european-bauhaus-facility_en.
5. Volpe M., Gonzalez Rojas I., Veledar O., Cavallini S. Cascade funding as an alternative funding source for innovative investments. *Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 2022. Vol. 17. No. 1. URL: <https://doi.org/10.34190/ecie.17.1.507>.
6. OECD. Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/98db905a-en>.
7. OECD. Social Impact Measurement for the Social Economy. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/270a1e86-en>.
8. European Commission. New European Bauhaus STAvangeR (NEB-STAR). CORDIS Database. 2025. URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/101079952>.



УДК 331.108

ПРОФЕСІЙНИЙ ТА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Крат Анна Іванівна, здобувачки вищої освіти 4 курсу бакалаврату Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, krat.anna422@vu.cdu.edu.ua

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю, технологічними змінами та посиленням конкуренції між організаціями. У таких умовах саме персонал стає визначальним фактором стабільності та розвитку підприємства. Здатність працівників швидко адаптуватися до нових вимог, опановувати сучасні інструменти та ефективно виконувати професійні обов'язки безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Ринок праці також зазнає суттєвих трансформацій, таких як підвищення вимог до компетенцій працівників, зростання значення безперервного навчання та професійної гнучкості. У зв'язку з цим організації змушені інвестувати у розвиток персоналу, щоб зберегти конкурентні позиції та забезпечувати ефективне функціонування в умовах змін. Таким чином, питання професійного розвитку персоналу набуває особливої актуальності та практичної значущості. Розвиток персоналу в сучасних організаціях доцільно розглядати як комплексний процес, що поєднує професійні та особистісні аспекти формування працівника. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень його компетентності, а й забезпечити ефективну взаємодію в колективі та здатність адаптуватися до змін.

Професійний розвиток персоналу пов'язаний із цілеспрямованим та систематичним удосконаленням знань, умінь і навичок працівників, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків [1].

Його зміст охоплює як опанування нових технологій і методів роботи, так і поглиблення вже набутих компетенцій, що сприяє підвищенню рівня професійної підготовки та якості виконання завдань.

Важливою характеристикою професійного розвитку є його орієнтація на практичний результат, що проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості роботи та ефективності діяльності організації. Особливого значення набуває здатність працівників адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та застосовувати сучасні підходи в професійній діяльності. Професійний розвиток не обмежується формальним навчанням, а включає різні форми набуття практичного досвіду, зокрема участь у проєктах, виконання нових завдань, обмін знаннями та наставництво. Водночас важливу роль відіграє самоосвіта, яка забезпечує постійне оновлення знань і сприяє формуванню конкурентоспроможного працівника.

Особистісний розвиток персоналу, у свою чергу, спрямований на формування індивідуальних якостей працівника, які визначають його поведінку, стиль взаємодії та здатність до самореалізації. Йдеться про розвиток комунікативних умінь, емоційної стійкості, відповідальності, ініціативності та креативності. Саме ці характеристики забезпечують ефективну роботу в команді, сприяють вирішенню конфліктних ситуацій і підвищують загальний рівень організаційної культури. Важливою складовою особистісного розвитку є формування гнучкості мислення та здатності до адаптації в умовах змін. У сучасному середовищі працівники повинні не лише виконувати поставлені завдання, а й швидко реагувати на нові виклики, працювати в умовах невизначеності та ефективно взаємодіяти з різними групами людей. Це підвищує їхню конкурентоспроможність і сприяє досягненню кращих результатів діяльності.

Особистісний розвиток також передбачає усвідомлення працівником власних сильних і слабких сторін, прагнення до самовдосконалення та розвитку професійної ідентичності [2]. Він може реалізовуватися через самонавчання, участь у тренінгах, коучинг, а також через практичний досвід взаємодії в колективі. У результаті формується більш зріла, відповідальна та мотивована особистість, здатна ефективно працювати й розвиватися разом з організацією. Взаємозв'язок професійного та особистісного розвитку полягає в тому, що вони взаємно доповнюють один одного. Високий рівень професійної підготовки без належних особистісних якостей може не забезпечити бажаного результату, так само, як і розвинені особистісні риси без професійних компетенцій не гарантують ефективної діяльності. Саме тому сучасні організації орієнтуються на комплексний підхід до розвитку персоналу, який передбачає гармонійне поєднання обох складових.

З метою більш ґрунтовного дослідження особливостей розвитку персоналу в організаціях доцільно визначити основні проблеми, що перешкоджають ефективній реалізації цього процесу. Аналіз сучасної практики управління персоналом дозволяє виокремити низку типових недоліків, які негативно впливають на рівень професійного зростання працівників та загальну результативність діяльності підприємства. Узагальнення ключових проблем розвитку персоналу наведено в таблиці.

Удосконалення розвитку персоналу доцільно розглядати як стратегічний напрям діяльності організації, що забезпечує її довгострокову ефективність і конкурентоспроможність. За сучасних умов недостатньо обмежуватися періодичним проведенням навчальних заходів, оскільки це не забезпечує сталого зростання компетентностей працівників. Тому актуальним є формування цілісної системи розвитку, яка інтегрується в загальну стратегію управління персоналом і враховує як потреби організації, так і потенціал працівників.

Одним із ключових напрямів є впровадження сучасних методів навчання, орієнтованих на практичне застосування здобутих знань. Зокрема, ефективними є інтерактивні формати, що передбачають активну участь працівників у процесі навчання, розв'язання реальних виробничих ситуацій, обмін досвідом та колективну роботу. Використання цифрових технологій і онлайн-платформ розширює можливості доступу до знань, дозволяє організовувати навчання у зручний час і сприяє формуванню культури безперервного розвитку. Важливим напрямом удосконалення є впровадження індивідуальних планів розвитку, що базуються на оцінці професійних компетенцій працівників та визначенні їхніх кар'єрних орієнтирів. Такий

підхід дозволяє уникнути формалізму в навчанні та забезпечує цілеспрямоване формування необхідних знань і навичок [4]. Індивідуалізація розвитку сприяє більш ефективному розкриттю потенціалу працівників, підвищує їхню відповідальність за власний професійний рівень і формує основу для кар'єрного зростання.

Таблиця 1

Проблеми розвитку персоналу в організаціях

Проблема	Сутність проблеми	Причини виникнення	Прояви в організації	Наслідки для підприємства
1. Нестача фінансування	Обмежені фінансові ресурси, що виділяються на навчання та розвиток персоналу	Низький рівень прибутковості; недооцінка ролі розвитку персоналу; пріоритетність короткострокових витрат	Скорочення навчальних програм; відсутність тренінгів; обмеження підвищення кваліфікації	Зниження професійного рівня працівників; втрата конкурентних позицій; зростання плинності кадрів
2. Відсутність мотивації персоналу	Недостатня зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації та саморозвитку	Відсутність стимулів; нерозвинена система заохочення; перевантаженість роботою	Пасивна участь у навчанні; ігнорування можливостей розвитку; низька ініціативність	Зниження продуктивності праці; відсутність інноваційності; погіршення результатів діяльності
3. Формальний підхід до розвитку	Організація процесу розвитку без урахування реальних потреб персоналу	Відсутність аналізу потреб; формальне виконання вимог; низька якість навчальних програм	Проведення навчання “для звітності”; невідповідність змісту навчання практичним завданням; низька залученість працівників	Відсутність реального ефекту від навчання; неефективне використання ресурсів; зниження довіри до системи розвитку

Джерело: розроблено автором на основі[3]

Не менш значним є вдосконалення системи мотивації, яка має стимулювати працівників до активної участі у процесах розвитку. У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Поряд із фінансовим заохоченням важливими є визнання досягнень, розширення можливостей професійної реалізації, залучення працівників до прийняття рішень та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Такий підхід сприяє формуванню внутрішньої мотивації, яка є більш стійкою та забезпечує довготривалий ефект. Крім того, важливо забезпечити постійний моніторинг ефективності заходів із розвитку персоналу. Оцінювання результатів навчання, аналіз досягнутих змін у професійній діяльності працівників та коригування програм розвитку дають змогу підвищити результативність управлінських рішень у цій сфері.

Отже, розвиток персоналу є важливим чинником забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації в сучасних умовах. Встановлено, що поєднання професійного та особистісного розвитку сприяє формуванню компетентного, адаптивного та мотивованого працівника. Водночас виявлені проблеми, зокрема нестача фінансування, низька мотивація та формальний підхід, знижують результативність цього процесу. Підвищення ефективності розвитку персоналу потребує впровадження сучасних методів навчання, індивідуалізації розвитку та вдосконалення мотиваційних механізмів. Це сприятиме формуванню конкурентоспроможного персоналу та забезпеченню сталого розвитку організації.

Перелік використаних джерел:

1. Подзігун, С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4741/4682>
2. Драган О., Бергер А., Мізюк А. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71-78. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/100/98>

3. Кудактін С. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут. 2025. № 32. С. 67–71. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/328542/319862>

4. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714>

УДК 336.71:336.73

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕПОЗИТНОЇ ПОВЕДІНКИ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Неізвестна Олена Володимирівна, завідувач кафедри фінансів і бухгалтерського обліку, nieizviestna@duet.edu.ua

Волошук Дмитро Ігорович, здобувач групи ФБС-22

kekkekovic50@gmail.com

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Державного університету економіки і технологій, м. Кривий Ріг

Важливою особливістю сучасного етапу є те, що заощадження у вигляді банківських вкладів з'являються лише за умови перевищення темпів зростання реальних доходів над витратами на споживання. В Україні цей процес ускладнюється інфляційним тиском. Аналіз динаміки ресурсної бази вимагає порівняння обсягів вкладів із макроекономічними індикаторами, зокрема із валовим внутрішнім продуктом (ВВП). Рівень монетизації економіки через депозити населення є ключовим маркером того, наскільки банківська система здатна трансформувати внутрішні ресурси в довгострокові інвестиції, необхідні для повоєнної відбудови держави.

Для візуалізації взаємозв'язку між макроекономічною ситуацією в країні та активністю вкладників, нижче наведено аналітичну таблицю 1. Вона демонструє, як на тлі поступового відновлення економіки (ВВП) зростала ресурсна база банків, попри інфляційні виклики.

Таблиця 1

Обсяги зростання ресурсної бази банків України у 2024-2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Валовий внутрішній продукт (у поточних цінах), млрд грн	7 658,7	8 931,2	+1 272,5	116,6
Обсяг депозитів фізичних осіб (у всіх валютах), млрд грн	1 085,2	1 310,5	+225,3	120,8
Частка депозитів населення у структурі ВВП, %	14,17	14,67	+0,50	x
Рівень інфляції (індекс споживчих цін), %	10,2	9,4	-0,8	x

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 3]

Аналіз даних таблиці 1 свідчить про збереження позитивної динаміки розвитку економіки України у 2024–2025 роках на тлі активізації процесів акумулювання заощаджень населення у банківській системі. Зокрема, у 2025 році номінальний валовий внутрішній продукт зріс на 1272,5 млрд грн, або на 16,6%, що свідчить про відновлення економічної активності. Водночас обсяг депозитів фізичних осіб продемонстрував ще вищі темпи зростання - на 225,3 млрд грн, або на 20,8%, що підтверджує випереджаючий характер зростання ощадної активності населення порівняно з економікою в цілому. У результаті цього частка депозитів населення у структурі ВВП зросла з 14,17% у 2024 році до 14,67% у 2025 році. Така тенденція свідчить про посилення ролі домогосподарств як внутрішнього інвестора та підвищення рівня фінансового

посередництва в економіці. Водночас важливим фактором, що впливає на формування заощаджень, залишається інфляція. У досліджуваному періоді спостерігається її зниження з 10,2% до 9,4%, що частково зменшує тиск на реальну вартість доходів населення та сприяє зростанню довіри до фінансових інструментів, зокрема банківських депозитів.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що у 2024–2025 роках банківська система України функціонує в умовах поступового економічного відновлення, що супроводжується підвищенням ощадної активності населення. Випереджаючі темпи зростання депозитів порівняно з ВВП створюють передумови для зміцнення ресурсних баз банків та розширення їхніх можливостей щодо фінансування економічного розвитку.

Якість ресурсної бази банку визначається співвідношенням між строковими вкладами та коштами на вимогу. У 2024–2025 роках в Україні спостерігалася важлива трансформація: завдяки монетарній політиці НБУ (зокрема, впровадженню тримісячних депозитних сертифікатів), банки змогли суттєво підвищити частку саме строкових ресурсів.

Дані таблиці 2 відображають позитивну динаміку покращення якості ресурсної бази. Зменшення частки коштів на вимогу на 5,6 в.п. свідчить про зниження ризику раптового відтоку ліквідності. Водночас зростання частки довгострокових вкладів (понад 6 місяців) до 22,7% дозволяє банкам більш ефективно планувати активні операції та брати участь у програмах відновлення економіки.

Таблиця 2.

Структура вкладів населення за строковістю в банківській системі України
у 2024-2025 рр.

Категорія вкладів	2024 рік, %	2025 рік, %	Відхилення, +/-
Кошти на вимогу (поточні рахунки)	62,4	56,8	-5,6
Строкові кошти (до 6 міс.)	18,2	20,5	+2,3
Строкові кошти (понад 6 міс.)	19,4	22,7	+3,3
Разом	100,0	100,0	x

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

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що в сучасних умовах економічної нестабільності та воєнних викликів заощадження населення набувають ключового значення як внутрішнє джерело формування ресурсів банківської системи. Аналіз макроекономічних показників свідчить про випереджаюче зростання обсягів депозитів фізичних осіб порівняно з динамікою валового внутрішнього продукту, що підтверджує поступове відновлення довіри до банківського сектору та ефективність грошово-кредитної політики держави.

Водночас структурні зміни у складі депозитів, зокрема зростання частки строкових вкладів та зниження питомої ваги коштів на вимогу, свідчать про підвищення стабільності ресурсної бази банків і розширення можливостей для довгострокового кредитування. Це створює передумови для активізації інвестиційних процесів та участі банків у відбудові національної економіки.

Разом із тим, на ощадну поведінку населення продовжують впливати інфляційні процеси, валютні ризики та загальна економічна невизначеність, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення депозитної політики банків та інструментів стимулювання заощаджень. У цих умовах важливого значення набуває забезпечення оптимального балансу між дохідністю, ліквідністю та надійністю банківських продуктів, що сприятиме зміцненню фінансової стійкості банківської системи України.

Перелік використаних джерел:

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність (червень 2024 / грудень 2024). URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Міністерство економіки України. Огляд економічної активності та макроекономічні прогнози на 2025–2026 роки. URL: <https://www.me.gov.ua/>



UDK 364.662:314

TRENDS IN SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT AND INNOVATIVE EDUCATIONAL TOOLS: THE EXPERIENCE OF THE ACE-EX PROJECT

Naumik-Gladka K.G., Dr.Sc.(Economics), Professor, S.Kuznets KhNUE, naumik@ukr.net

The current stage of global economic development is characterized by deep transformations driven by digitalization, the environmentalization of production, and shifts in consumption models. In this context, the concept of sustainable development becomes especially important. It integrates economic, social, and environmental dimensions of societal functioning. One of the key directions of transformation is the transition to a circular economy model. This model focuses on minimizing waste, reusing resources, and increasing the efficiency of production processes.

Within the framework of European economic integration, these processes are institutionalized through policy implementation, particularly the European Green Deal. This policy defines strategic priorities for achieving climate neutrality and sustainable economic growth. In this context, an important task is training specialists who can operate under new economic conditions and implement circular economy principles in practice.

An example of such an approach is the international Erasmus+ project ACE-EX – Circular Economy in Agriculture – Expert [4]. The project aims to develop professional competencies in the field of circular economy in the agricultural sector. It brings together educational and research institutions from different countries. It focuses on developing innovative educational tools, including online courses, virtual reality technologies, and serious games.

Special attention in the project is given to the use of serious games as an innovative learning tool. Serious games are educational environments that combine elements of gamification with learning objectives. They are designed to develop practical skills and behavioral patterns. These tools allow for the modeling of complex socio-economic processes and provide interactive learning.

From an economic perspective, serious games reduce information asymmetry and improve learning efficiency. They simulate real market situations and decision-making processes. From a sociological perspective, they help form new behavioral models, support the development of social capital, and increase participant engagement in the learning process.

In the ACE-EX project, the serious game [5] is used to model decision-making processes in the circular economy within the agricultural sector, particularly in wine, cereals, and oil production. Conceptually, the game is designed as an interactive simulation environment. It reproduces real economic and managerial processes related to resource use, waste management, and strategic decision-making in production chains.

The game's development process was based on an interdisciplinary approach. It involved close cooperation between experts in economics, agricultural sciences, digital technologies, and pedagogy. At the first stage, an analytical framework for the game content was developed. This included defining key competencies and identifying typical business scenarios in the agricultural sectors mentioned above. The next stage focused on developing game mechanics. These mechanics integrate circular economy principles into decision-making processes, such as resource reuse, waste reduction, and process optimization.

From a technical perspective, the serious game is implemented as a digital interactive platform. It allows users to interact with a virtual environment, analyze the consequences of their decisions, and receive real-time feedback. An important component is the assessment system. It measures learning outcomes and supports monitoring of competency development.

The game includes various scenarios that simulate the activities of agricultural enterprises during the transition to the circular economy. Users act as managers, making decisions about resource

use, waste management, innovation implementation, and stakeholder interactions. Special attention is given to evaluating environmental and economic impacts. This supports the development of systems thinking and understanding of sustainable development principles.

It is important to note that the use of serious games corresponds to modern trends in digital education and the concept of lifelong learning. These tools support personalized learning, increase motivation, and help develop interdisciplinary competencies.

Empirical results from the game's pilot testing demonstrate its high effectiveness as a learning tool. Participants show increased engagement, improved understanding of circular economy concepts, and enhanced practical decision-making skills. In addition, the use of game-based technologies supports motivation to learn and improves the ability to apply acquired knowledge in real-world contexts.

Thus, the serious game developed within the ACE-EX project serves as an effective instrument for integrating theoretical knowledge with practical skills. It supports the training of professionals capable of implementing circular economy principles in the agricultural sector. Its use aligns with current trends in the digitalization of education and contributes to improving the quality of workforce training in the context of sustainable socio-economic development.

In addition, the use of game-based learning technologies meets the demands of the labor market. The market increasingly requires practical skills, creativity, and adaptability. In this context, the ACE-EX project [4] makes a significant contribution to training a new generation of professionals capable of responding effectively to sustainability challenges.

From a scientific perspective, the effectiveness of serious games is supported by many studies.

Deterding et al. [1] (2011) defines gamification as a powerful tool for increasing motivation. Gee [2] (2003) emphasizes the role of game-based learning in cognitive development. Wouters et al. [3] (2013) demonstrate that serious games positively affect learning outcomes compared with traditional methods.

In the socio-economic dimension, the implementation of such innovations contributes to improving human capital quality, a key factor in economic growth. At the same time, it supports the effective integration of sustainable development principles into economic practice.

In conclusion, modern socio-economic trends require a rethinking of approaches to education and training. Innovative tools such as serious games create new opportunities to develop the competencies needed in the modern world. The ACE-EX project demonstrates the effectiveness of these approaches and their potential for further development and scaling.

References:

1. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining gamification*. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference.
2. Gee, J. P. (2003). *What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy*. Palgrave Macmillan.
3. European Commission (2019). *The European Green Deal*.
4. Website ACE-EX project: www.ace-ex.eu
5. Serious Game ACE-EX <http://acefarmexpert.eu/>



ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПЕВНОЇ СТРУКТУРНОЇ ЗРІЛОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ревенко Олена Вікторівна, доцент, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, olena.revenko@hneu.net

У нинішніх умовах сталий розвиток вітчизняних підприємств трансформується в парадигму інноваційно-спрямованого оновлення, де економічне зростання нерозривно пов'язане з активним впровадженням високих технологій та зростанням інтелектуальної складової доданої вартості. Рівень структурної зрілості економіки при цьому стає ключовим індикатором здатності бізнесу до технологічної модернізації та адаптації в умовах воєнних викликів. Для України критично важливим є перехід від сировинної моделі до інноваційної екосистеми, що дозволить вітчизняним підприємствам не лише відновити потенціал, а й інтегруватися у високотехнологічні ланки глобальних ланцюгів доданої вартості, забезпечуючи цифрову та екологічну стійкість.

Рівень структурної зрілості національної економіки сьогодні слід розглядати крізь призму технологізації та здатності до швидкої дифузії інновацій, що аналізуються з точки зору можливості формування стійких і динамічних конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Замість експлуатації природних ресурсів, стратегічним орієнтиром має стати формування гнучких інституційних та галузевих структур, орієнтованих на Industry 4.0. Підвищення структурної зрілості також є фундаментом для подолання технологічного розриву, стимулювання «зелених» інвестицій та створення конкурентоспроможних продуктів із високим рівнем наукомісткості.

Практична реалізація принципів циркулярної економіки в Україні вимагає від підприємств відмовитися від фрагментарних рішень на користь інтегрованих моделей управління. Сьогодні наука фокусується на взаємозв'язку «технології – соціум – екологія», де цифровий розвиток є головним рушієм. Тож з'ясовано, що трансформація підходів відбувається у чотирьох вимірах:

- 1) Соціальна відповідальність стає не додатком, а бізнес-стратегією.
- 2) Цифровізація перетворюється на механізм ESG-моніторингу.
- 3) Циркулярні моделі виходять на рівень галузевих кластерів.
- 4) Створюються гібридні моделі стійкості, що поєднують soft- та hard-інновації, зокрема з урахуванням галузевої специфіки.

Для України цифрова трансформація є каталізатором структурної зрілості, що дозволяє замінити екстенсивне споживання ресурсів інтенсивним інтелектуальним розвитком. Як показує практика, цифрові бізнес-моделі не лише оптимізують витрати, а й створюють фундамент для «зеленого» відновлення завдяки точному моніторингу екологічного сліду та автоматизації управління.

Аналіз наукових досліджень і практичного досвіду показує, що більшість сучасних моделей сталого розвитку підприємств зосереджена переважно або на технологічних інноваціях, або на екологічній складовій [1, 2, 3, 4]. У вітчизняній практиці, як правило, окремо застосовуються інструменти енергоефективності, екологічного менеджменту чи цифровізації виробництва, що не забезпечують цілісного підходу. Водночас сучасні виклики вимагають інтегрованої моделі, яка поєднує цифрові технології, інноваційні бізнес-підходи та міжсекторальну взаємодію задля формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. У цьому контексті екологічні інновації розглядаються не лише як технологічний, а й як стратегічний інструмент забезпечення балансу між економічним розвитком, збереженням довкілля та підвищенням якості життя нинішніх і майбутніх поколінь, що актуалізує подальший розвиток ESG-підходів у бізнесі та інвестиційній діяльності. Крім того, зазначені підходи повинні узгоджуватися з розвитком людського капіталу та системами корпоративного навчання,

результатом чого має стати підвищення рівня цифрової зрілості підприємств і їх стійкості в умовах невизначеності.

Отримані результати доцільно розглядати з огляду на структурну зрілість економіки, яка визначає здатність бізнес-середовища забезпечувати узгоджений розвиток інноваційних, екологічних та управлінських компонентів. Переважання фрагментарних підходів до впровадження енергоефективності, екологічного менеджменту чи цифровізації свідчить про початкові або перехідні рівні структурної зрілості, за яких бізнес-середовище ще не сформувало цілісних механізмів інтеграції цих інструментів. Водночас перехід до інтегрованих моделей, що поєднують цифрові технології, інноваційні бізнес-моделі та міжсекторальне партнерство, є ознакою вищого рівня структурної зрілості, де бізнес-середовище функціонує як відкрита, адаптивна та взаємопов'язана система.

У цьому контексті екологічні інновації трансформуються у стратегічний фактор структурних змін, сприяючи переходу від ресурсно-орієнтованої до інноваційно-орієнтованої моделі економіки. Їхня інтеграція з ESG-підходами посилює інституційну спроможність бізнес-середовища, формує нові стандарти інвестування та підвищує якість економічних зв'язків між суб'єктами ринку. Водночас розвиток людського капіталу та корпоративного навчання є ключовою передумовою структурної зрілості, оскільки забезпечує накопичення цифрових компетенцій і управлінських практик, необхідних для ефективної адаптації до умов невизначеності.

Серед складових глобального індексу інновацій, який охоплює 133 країни у 2024 році та 139 країн у 2025 році, виокремлено ті, що є найбільш впливовими в контексті даного дослідження (узагальнено за [5]). Аналіз динаміки цих компонентів засвідчує неоднорідний характер інноваційного середовища в Україні, де одночасно формуються як нові можливості, так і вагомі обмеження для розвитку підприємств. Позитивною тенденцією є покращення позицій за показниками розвитку кластерів і якості регуляторного середовища, що створює підґрунтя для розширення кооперації, становлення інноваційних екосистем і поступового зменшення інституційних бар'єрів. Водночас відносна стабільність показників наукоємної зайнятості свідчить про збереження кадрового потенціалу, необхідного для інноваційної діяльності.

Разом із тим, негативна динаміка у сфері НДДКР, а особливо у площині взаємодії між університетами та бізнесом, вказує на недостатній рівень трансферу знань у практичну діяльність, що стримує процеси комерціалізації інновацій. А низькі темпи зростання продуктивності праці додатково підтверджують наявність структурних диспропорцій і неефективне використання інноваційного потенціалу.

Загалом це свідчить про те, що перспективи інноваційного розвитку підприємств в Україні значною мірою пов'язані з активізацією кластерних ініціатив, посиленням міжсекторальної взаємодії та впровадженням цифрових технологій. Водночас ключовими стримуючими чинниками залишаються слабка інтеграція науки і бізнесу, обмежене фінансування НДДКР та низький рівень продуктивності. Більшість із зазначених проблем суттєво загострилася внаслідок воєнних умов. У такій ситуації підприємствам доцільно орієнтуватися на моделі відкритих інновацій, розвиток партнерських взаємодій і поєднання технологічних, організаційних та соціальних інновацій як основу підвищення конкурентоспроможності в умовах повоєнного відновлення.

З огляду на виявлені тенденції та структурні обмеження інноваційного розвитку, доцільним є більш детальний розгляд складових глобального індексу інновацій. Такий підхід дозволяє конкретизувати чинники, що формують інноваційне середовище, а також ідентифікувати основні драйвери та бар'єри розвитку підприємств. Аналіз окремих компонентів індексу дає змогу оцінити рівень інституційної спроможності, інноваційного потенціалу та ефективності його використання в економіці. Крім того, це створює основу для обґрунтування пріоритетних напрямів трансформації бізнес-середовища та підвищення його структурної зрілості.

З урахуванням специфіки функціонування українських підприємств у сучасних умовах господарювання, що ускладнюються наслідками воєнних чинників, досліджено та узагальнено

взаємозв'язки механізмів забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку на основі синергетичного підходу, що відображено на рис. 1.

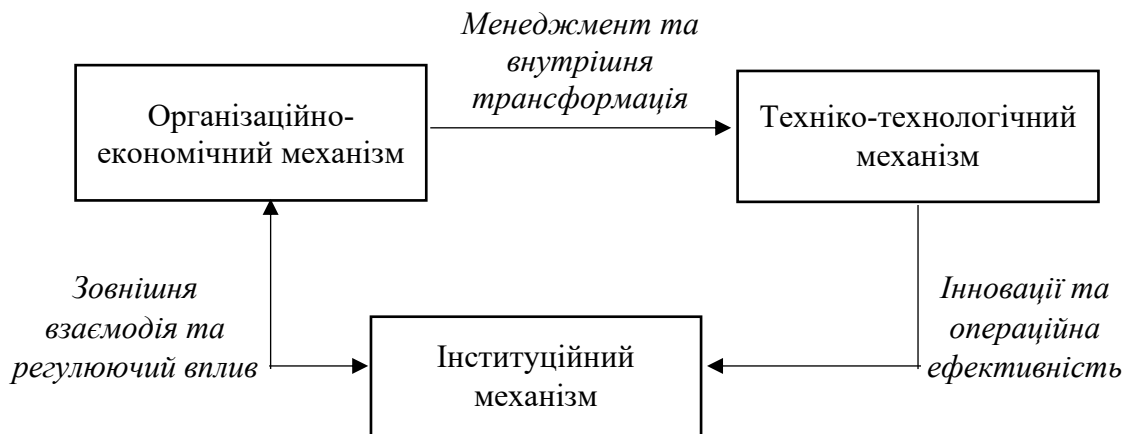


Рис. 1. Взаємозв'язки механізмів забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства з урахуванням структурної зрілості національної економіки

Таким чином, рівень структурної зрілості економіки безпосередньо відображається у якості бізнес-середовища: від розрізнених, слабо інтегрованих практик до системної, інноваційно спрямованої екосистеми, здатної генерувати довгострокову конкурентоспроможність і стійке економічне зростання. Узагальнення динаміки компонентів глобального індексу інновацій свідчить про неоднорідність інноваційного середовища в Україні та наявність як стимулів, так і обмежень для розвитку підприємств. Позитивні зрушення у розвитку кластерів і регуляторного середовища формують передумови для посилення кооперації та становлення інноваційних екосистем.

Водночас, збереження кадрового потенціалу поєднується зі слабкою інтеграцією науки і бізнесу та недостатнім рівнем фінансування НДДКР, що стримує комерціалізацію інновацій. Було обґрунтовано, що низька продуктивність праці додатково свідчить про наявність структурних дисбалансів і неефективне використання інноваційних ресурсів. У цих умовах ключовими напрямками розвитку є активізація кластерних підходів, міжсекторальної взаємодії та цифровізації. Орієнтація на відкриті інновації та партнерські моделі співпраці є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств у процесі повоєнного відновлення. Отже, слід зазначити, що ефективність післявоєнного відновлення України безпосередньо залежить від інноваційного вектору розвитку її підприємницького сектору.

Перелік використаних джерел:

1. Бокен, Н.М., Вайсброд, І. та Антікайнен, М.. Експериментування з бізнес-моделями для циркулярної економіки: визначення та підходи. *Circ. Econ. Sustain.* 2021. № 1. С. 49–81. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00026-z>
2. Ігнатенко М. М., Красножон А. О., Ткаченко Ю. О. Впровадження інновацій високих техніко-технологічних устроїв у діяльність малих аграрних підприємств та їх грантова підтримка. *Інвестиції: практика та досвід.* № 7. 2024. С. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.99>
3. Мельник В., Мартусенко І., Погіршук О. Зелене зростання у забезпеченні сталого розвитку економіки: євроінтеграційний вектор. *Вісник економіки.* 2023. Вип. 4. С. 82–93. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.082>
4. Сус Т., Судук Н., Смець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* Vol. 2 (49), 2023. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.402_1



УДК 658.012.2:004.8

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ

Сотникова Анастасія Володимирівна*, здобувачка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОП «Економіка підприємства», ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, anastasiia.sotnykova@hneu.net

Міжнародний досвід свідчить, що цифровізація є ключовим драйвером трансформації аграрного сектору. У високорозвинених країнах, зокрема в Німеччині, понад 82% сільськогосподарських підприємств уже впровадили елементи Індустрії 4.0 у свою діяльність. При цьому близько 45% фермерських господарств використовують GPS-навігаційні системи, а 32% застосовують спеціалізовані ІТ-рішення для точного дозування добрив і засобів захисту рослин. Для України, яка володіє значним аграрним потенціалом і де понад 65% території припадає на родючі чорноземи, перехід від традиційних методів господарювання до data-driven управління є критично важливим для підтримання та посилення конкурентних позицій на світовому ринку.

Як показали дослідження робіт [1, 2, 4, 5], проблема полягає в тому, що через суттєві відмінності у ресурсах підприємств універсальні стратегії розвитку часто не дають очікуваного результату. Складність сучасних економічних умов і потреба в посиленні технологічної самостійності змушують керівництво відмовлятися від традиційних підходів і переходити до управління на основі даних. Успіх аграрного бізнесу сьогодні залежить від здатності впроваджувати інновації у внутрішні процеси, що дозволяє підвищити прибутковість на 15–25% завдяки точнішому управлінню.

Ефективним інструментом стратегічного управління є поєднання збалансованої системи показників (BSC) із сучасними цифровими технологіями. Такий підхід дає змогу комплексно охопити основні напрями діяльності підприємства: фінанси, роботу з клієнтами, внутрішні процеси та розвиток персоналу.

Систематизація впливу смарт-технологій на зазначені напрями та очікуваний економічний ефект наведені в табл. 1 (сформовано за [3, 6, 7, 8, 9]).

Таблиця 1

Напрямок діяльності (BSC)	Вплив смарт-технологій та очікуваний результат
Фінанси	Підвищення прибутковості на 15–25%; зниження операційних витрат і точне прогнозування фінансових показників.
Клієнти та маркетинг	Перехід від масового збуту до точного позиціонування; адаптація пропозицій до запитів споживачів на основі аналізу їхньої поведінки.
Внутрішні процеси	Оптимізація виробничих циклів (зрошення, внесення добрив); моніторинг ресурсів у реальному часі за допомогою IoT.
Розвиток персоналу	Трансформація ролі персоналу у фахівців-аналітиків; впровадження стратегії безперервного навчання.

Інтеграція таких технологічних рішень, як Інтернет речей (IoT), системи точного землеробства, ERP-платформи, аналітика великих даних і хмарні обчислення, забезпечує створення єдиного інформаційного простору підприємства та підвищує координацію бізнес-процесів.

***Науковий керівник** – Ревенко О. В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Дослідження впливу смарт-технологій на діяльність аграрних підприємств свідчить, що найбільший економічний ефект формується у виробничій сфері завдяки скороченню витрат і підвищенню продуктивності. Водночас цифрова трансформація управлінських і аналітичних процесів забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг завдяки точнішому прогнозуванню та якіснішому плануванню діяльності.

Формування цілісної цифрової екосистеми аграрного підприємства ґрунтується на тісному поєднанні внутрішніх інформаційних потоків із зовнішніми ринковими даними, що усуває проблему розрізненості аналітики та створює єдину базу достовірної інформації для управління. Основою такої системи є перехід від часткової автоматизації окремих процесів до створення повноцінного цифрового середовища, у якому кожен датчик і одиниця техніки генерують дані, що мають стратегічну цінність у режимі реального часу.

Ключовим компонентом функціонування такої екосистеми є кібербезпека, що реалізується через багаторівневі механізми захисту даних і використання децентралізованих підходів до їх зберігання. Впровадження блокчейн-технологій є основою інформаційної безпеки, оскільки забезпечує незмінність внесених записів і виключає можливість несанкціонованого втручання у фінансову чи виробничу звітність. Це, у свою чергу, підсилює довіру з боку міжнародних партнерів та інвесторів, особливо щодо підтвердження походження продукції та дотримання екологічних стандартів. Інтеграція блокчейну з хмарними технологіями гарантує безперервність бізнес-процесів навіть у разі пошкодження локальної ІТ-інфраструктури, що є надзвичайно важливим для стабільності аграрного виробництва та забезпечення продовольчої безпеки.

Центральне місце в цифровій трансформації аграрного сектору займає штучний інтелект, який є ключовим інструментом підвищення ефективності управління. Також інтелектуальні системи забезпечують оптимізацію основних виробничих процесів, зокрема зрошення, внесення добрив і засобів захисту рослин. Забезпечуються зниження витрат ресурсів, мінімізація екологічного навантаження та підвищення врожайності. Додаткове застосування безпілотних літальних апаратів, супутникового моніторингу та геоінформаційних систем дозволяє здійснювати оперативний контроль стану посівів і виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах.

Використання штучного інтелекту в маркетинговій діяльності сприяє переходу аграрних підприємств від орієнтації на масовий збут до точнішого сегментованого позиціонування продукції. Аналітичні алгоритми опрацьовують значні масиви даних щодо ринкової кон'юнктури та поведінкових моделей споживачів, що дає змогу краще адаптувати пропозицію й підвищити ефективність використання каналів реалізації. Прогнозна аналітика, у свою чергу, дає змогу завчасно ідентифікувати можливі ризики, зокрема коливання попиту на окремі категорії продукції, та своєчасно коригувати стратегії розвитку. Застосування інструментів ШІ для оцінювання купівельної спроможності населення в різних регіонах підвищує точність планування виробничих обсягів. Наприклад, за прогнозованого зростання доходів споживачів підприємство може заздалегідь переорієнтувати логістичні маршрути на постачання продукції з більшою доданою вартістю, зокрема м'ясної або енергетично насиченої.

Водночас важливим напрямом є цифрова трансформація управлінського обліку, який еволюціонує від простого відображення господарських операцій до інтелектуальної системи підтримки ухвалення управлінських рішень. Сучасні програмні рішення забезпечують автоматизацію облікових процедур, підвищення достовірності даних і швидкий доступ до аналітичної інформації. У підсумку це сприяє оптимізації організаційної структури підприємства та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Перевагами цифрового управлінського обліку в аграрному секторі є підвищення точності контролю за ресурсами, що зменшує втрати та скорочує операційні витрати. Автоматизація обліку формує точніші прогнози фінансових показників, що знижує ризики, пов'язані із сезонністю виробництва та впливом природно-кліматичних факторів. Водночас забезпечується прозорість діяльності підприємства, що підсилює його фінансову стійкість і підвищує інвестиційну привабливість.

Оцінка ефективності цифрової трансформації здійснюється на основі системи ключових показників (KPI), які дозволяють об'єктивно визначити результати впровадження технологій. До основних показників належать рівень автоматизації бізнес-процесів, точність прогнозування, продуктивність праці та рентабельність інвестицій у цифрові рішення. Це дає змогу керівництву постійно контролювати результати та своєчасно коригувати стратегію розвитку відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Практичне застосування цифрових інструментів, зокрема хмарних систем обліку у поєднанні з IoT-датчиками, дозволяє в режимі реального часу фіксувати витрати ресурсів, таких як паливо чи добрива. У разі виявлення відхилень від запланованих показників на ранніх етапах це дає змогу оперативно внести зміни у виробничий процес і запобігти перевитратам ще до завершення виробничого циклу.

Цифрова трансформація аграрного сектору тісно пов'язана з концепціями сталого розвитку та ESG-підходами. Використання інструментів точного землеробства дозволяє оптимізувати споживання природних ресурсів, знизити екологічне навантаження та забезпечити збереження родючості ґрунтів. У підсумку підвищується рівень екологічної відповідальності аграрних підприємств, а також посилюються їхні конкурентні позиції та репутація на міжнародних ринках.

Разом із тим, впровадження смарт-технологій в аграрному секторі супроводжується низкою суттєвих викликів, серед яких особливо виділяються високі капітальні витрати на старті та нестача кваліфікованих фахівців. Подолання цих обмежень потребує впровадження концепції безперервного навчання, орієнтованої на розвиток цифрових навичок і аналітичного мислення працівників на всіх рівнях управління. За таких умов змінюється і роль персоналу: працівники поступово переходять від виконання рутинних операцій до функцій аналітиків, які здатні інтерпретувати великі масиви даних і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, стратегічний розвиток аграрних підприємств в умовах впровадження смарт-технологій передбачає комплексну трансформацію всіх аспектів їх діяльності з урахуванням специфіки галузі. Інтеграція цифрових рішень, використання штучного інтелекту та формування єдиної інформаційної екосистеми створюють передумови для підвищення ефективності, забезпечення стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Беззей К. С. Діджиталізація як інструмент формування маркетингової стратегії агропідприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. С. 151-153. URL: <https://surl.lu/girqki>
2. Бізнес назвав основні напрямки розвитку агросектору під час війни. URL: <https://landlord.ua/news/biznes-nazvav-osnovni-napriamky-rozvytku-ahrosektoru-pid-chasviiny/>
3. Буяк Л.А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, 2023. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26296/1/JSED_2023_N6%2817%29_P050-062.pdf
4. Гупалюк В.А. Система управління в приватних сільськогосподарських підприємствах, економічні і правові основи їх функціонування. 2017. С. 34. URL: <https://surl.li/rvdwro>
5. Добрунік Т.П., Кузнєцова О.В. Проблеми і напрями розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>
6. Кобченко А. А., Ковальова А. Ю. Інновації та іт-рішення – запорука успішного розвитку бізнесу в Україні. 2013. С. 67-69. URL: http://www.confcontact.com/2013-strategiya-economicheskogo-razvitiya-stran/2013_strategy_tom2.pdf#page=67
7. Колешня Я.О. Цифрові платформи як ефективна бізнес-модель. Збірник II Міжнар. Наук.-практ.конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230472>
8. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. Вісник Львівського національного екологічного



УДК 005.95/96:005.334:005.32

IDENTIFICATION OF PROBLEM AREAS, RISKS AND MANAGEMENT RESPONSES IN THE COMPANY'S HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN A TURBULENT AND UNCERTAIN MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Wei Ren, postgraduate student of the Department of Accounting and Finance, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Wei.Ren@emmb.khpi.edu.ua

Iershova Natalia, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Finance, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, iershova.ny@gmail.com

The modern business environment is characterized by high instability, rapid changes in economic conditions, the digital transformation of business processes, and the growing role of human capital as a key strategic resource. Under such conditions, companies' personnel management systems undergo significant transformations, accompanied by the emergence of new risks and problem areas. Traditional approaches to HR management, which are based on stable organizational models, are losing their effectiveness, underscoring the need to develop adaptive mechanisms for managerial response. In modern scientific literature, issues of personnel management are considered through the prism of theories of organizational behavior, risk management, institutional economics, and complex systems theory [1-4]. Researchers emphasize the need to transition from functional HR administration to strategic human capital management [5, 6], which accounts for the risks posed by uncertainty and dynamic changes in the external environment. At the same time, the issues of comprehensive identification of problem areas of HR systems and formation of a typology of management reactions in crisis and unstable conditions remain insufficiently developed.

The personnel management system in modern conditions functions as an open socio-economic system that interacts with an external environment characterized by high volatility. As a result, the following main groups of risks are formed:

- organizational risks (imbalance of structural elements of the HR system, ineffective communication, excessive bureaucratization of processes);
- human resources risks (staff turnover, lack of competencies, demotivation of employees);
- behavioral risks (decreased involvement, conflicts, resistance to change);
- digital risks (insufficient level of digitalization of HR processes, cyber threats to personal data).

Identification of problem areas allows us to pinpoint critical points in the personnel management system that are most sensitive to external and internal factors. These areas include the processes of personnel selection and adaptation, motivation system, performance management, and competence development.

Management responses to identified risks can be classified as follows:

- preventive responses (prevention of risks through improvement of HR policies);
- adaptive responses (modification of organizational structures and processes);
- corrective responses (elimination of the consequences of realized risks);
- transformational responses (strategic restructuring of the HR management system).

Of particular importance is the formation of a risk-oriented HR architecture that integrates analytical forecasting tools, digital technologies, and flexible HR management mechanisms.

Adaptive responses in the HR management system are management actions that adjust the HR system to changes in the internal and external environments without radically restructuring its basic

structure. Their key logic is not to eliminate the causes of risks but to reduce their impact through flexible adjustments to processes, behavioral models, and organizational mechanisms.

In a turbulent and uncertain business environment, adaptive responses serve as an intermediate level between preventive and transformational measures. They enable the company to maintain operational stability amid change without losing control of HR processes.

The main manifestations of adaptive responses in the HR system include:

- modification of organizational structures (redistribution of functions, introduction of matrix or project forms of personnel management);
- flexible regulation of the number of personnel (temporary contracts, outsourcing, internal rotation);
- adaptation of the motivation system (transition to mixed reward models, performance-based, KPI);
- reconfiguration of learning and development processes (rapid upskilling/reskilling programs in accordance with new requirements);
- adjustment of communication mechanisms (strengthening horizontal interaction, digital interaction platforms);
- flexible management of working hours and forms of employment (remote/hybrid models).

To ensure that the HR management system aligns with the company's new development strategy and the high level of environmental uncertainty, it needs to be restructured. Strategic restructuring of the HR system is considered an organizational transformation, the reengineering of HR functions, the building of a resilient HR architecture, and the transition to risk-based and data-driven HR management. When is there a need for such restructuring? Usually, this occurs under the following conditions: deep crises or shocks (economic, military, technological); digital transformation of the business; changes in the company's business model; entry into new markets; sharp growth or, conversely, a reduction in the company. Strategic restructuring is "changing the system itself, its principles and architecture."

In the modern, turbulent business environment, the HR management system needs to rethink its role as a strategic tool for ensuring the company's sustainability. Identifying problem areas and risks enables you to improve the effectiveness of management decisions and develop an adaptive HR management model. Further research should focus on developing integrated HR risk assessment models using multi-criteria analysis methods and artificial intelligence tools.

Перелік використаних джерел:

1. Єршова Н., Букатенко Н. (2023). Соціальна відповідальність: практичні аспекти та роль в антикризовому управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (1), 33–39. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.33>
2. Єршова Н.Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. No 10. С. 38-44. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5d007a1d-df87-4bb9-b0ec-2772faa566a2/content?trackerId=10e5daa9f23c1d6dhttp://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7
3. Єршова, Н., Жень, В. (2025). Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, 1(10), 84–96. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96>
4. Єршова Н.Ю. Система збалансованих показників як елемент стратегічного управлінського обліку в контурі завдань забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/233d25b7-a4fe-4d1a-aaba-9e1391145125/content>
5. Єршова Н., Жень В. (2025). Удосконалення теоретико-методичних основ HR менеджмента в контексті нових тенденції та викликів. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (3), 113–117. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.113>

6. Єршова Н. Ю. Напрями розвитку стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 105-110. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f62ef5d9-8e91-404c-9121-5a7071cb6bbb/content>



УДК: 338.432:631.1

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Чередник Анна Олегівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, AnnetBlejkk@gmail.com

Суббота Валерія Русланівна, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ННІ економіки і права, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Valeriia.Subbota@hneu.net

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим наслідками військових дій, порушенням виробничо-логістичних зв'язків, зменшенням внутрішнього попиту та ускладненням доступу до зовнішніх ринків збуту. Додатково негативний вплив здійснюють інфляційні процеси, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та обмеженість фінансового забезпечення. У таких умовах підприємства змушені функціонувати в режимі постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому питання ефективного використання виробничих потужностей набуває ключового значення, оскільки від рівня їх завантаження та раціональності використання залежать обсяг виробництва, рівень витрат та фінансові результати діяльності підприємства. Ефективне управління потужностями дозволяє мінімізувати втрати ресурсів, підвищити продуктивність та забезпечити стабільність функціонування навіть в умовах кризових явищ.

Виробничі потужності аграрного підприємства є складною багатокомпонентною системою, яка включає земельні угіддя, машинно-тракторний парк, виробничі будівлі та споруди, трудові ресурси, а також технологічні й організаційні можливості для здійснення виробничого процесу. На відміну від промислових підприємств, аграрний сектор має специфічні особливості функціонування, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, сезонний характер виробництва, тривалість виробничого циклу та біологічну природу продукції. Це зумовлює складність планування та управління виробничими потужностями, а також необхідність враховувати велику кількість факторів під час їх оцінювання. Раціональне використання виробничих потужностей передбачає не лише максимальне завантаження наявних ресурсів, а й забезпечення їх оптимального поєднання, що дає змогу досягати найвищих результатів із мінімальними витратами.

Важливим елементом управління виробничими потужностями є їх економічна оцінка, що здійснюється за допомогою системи взаємопов'язаних показників. До основних із них належать коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондівіддача, фондомісткість, продуктивність праці, рівень собівартості продукції та показники рентабельності. Комплексний аналіз зазначених показників дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів підприємства, виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності та встановити причини неефективного використання виробничого потенціалу. Особливу увагу слід приділяти динаміці показників у часі, що дає змогу оцінити тенденції розвитку підприємства та ефективність управлінських рішень.

На ефективність використання виробничих потужностей аграрного підприємства впливає значна кількість факторів, які доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. До

внутрішніх факторів належать рівень технічного оснащення підприємства, ступінь зношеності основних засобів, ефективність організації виробничих процесів, кваліфікація персоналу та якість управлінських рішень. Водночас зовнішні фактори включають державну аграрну політику, податкове навантаження, доступ до кредитних ресурсів, кон'юнктуру ринку сільськогосподарської продукції та загальний стан економіки країни. В умовах воєнного стану особливого значення набувають такі фактори, як руйнування виробничої інфраструктури, обмеження логістичних можливостей, зниження інвестиційної активності та нестабільність енергопостачання. Сукупний вплив цих факторів визначає рівень використання виробничих потужностей та можливості його підвищення.

В умовах обмеженості ресурсів та зростання конкуренції підвищення ефективності використання виробничих потужностей стає одним із пріоритетних напрямів розвитку аграрних підприємств. Це потребує впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію структури виробництва, раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів, а також підвищення рівня завантаження виробничих потужностей. Важливим напрямом є модернізація технічної бази підприємства, що дає змогу зменшити витрати виробництва, підвищити продуктивність праці та забезпечити ефективніше використання наявних ресурсів. Крім того, значну роль відіграє вдосконалення системи планування та контролю виробничих процесів.

Окремої уваги заслуговує впровадження інноваційних технологій у діяльності аграрних підприємств. Сучасні підходи, такі як точне землеробство, використання GPS-навігації, автоматизовані системи управління технікою, аналіз великих даних та цифрові платформи, дозволяють значно підвищити ефективність використання виробничих потужностей. Завдяки цьому підприємства отримують можливість точніше планувати виробничі процеси, оптимізувати витрати ресурсів та підвищувати врожайність сільськогосподарських культур. Впровадження інновацій також сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із впливом зовнішніх факторів, та підвищенню стійкості підприємства до кризових явищ.

Таким чином, ефективне використання виробничих потужностей є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку аграрного підприємства. Воно дозволяє досягти оптимального співвідношення між витратами та результатами діяльності, забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити рівень фінансової стійкості підприємства. У сучасних умовах господарювання саме ефективне управління виробничим потенціалом створює передумови для довгострокового економічного зростання та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Подальші дослідження в цьому напрямі доцільно зосередити на розробці практичних механізмів підвищення ефективності використання виробничих потужностей з урахуванням галузевих особливостей та специфіки діяльності конкретних підприємств. Особливої актуальності набуває аналіз впливу цифровізації, інноваційних технологій та сучасних методів управління на результати діяльності аграрних підприємств. Це дозволить сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах нестабільного економічного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Бровко Л. І., Галаган Т. І., Бровко Є. І. Економічна ефективність використання основних фондів сільськогосподарських підприємств // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 22. С. 22–26.
2. Бурляй А. Точне землеробство як напрям модернізації аграрного виробництва // Модернізація економіки та управління. 2021. Вип. 29. С. 29–34.
3. Карась Ю. М. Методи оцінки ефективності використання виробничого потенціалу аграрних підприємств // Ефективна економіка. 2024. № 3.
4. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74). № 5. С. 22–30.

5. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2007. 270 с.
6. Мельник І. О. Економічна ефективність використання основних виробничих фондів у сільському господарстві : дис. ... канд. екон. наук. Миколаїв, 2015. 122 с.
7. Мельник О. В. Ефективність використання виробничих ресурсів у сільському господарстві Вінницької області та України загалом // Економіка та суспільство. 2019. Вип. 9.
8. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства : навчальний посібник. Мелітополь : «Люкс», 2016. 498 с.
9. Сільське господарство України 2022 : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2023. 198 с.
10. Черемісіна С. Г. Ефективність виробництва зернових культур в Україні // Економічний вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2021.



УДК:338.432:631.1

ПОТЕНЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Чередник Анна Олегівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, AnnetBlejkk@gmail.com

Курилко Олена Романівна, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ННІ економіки і права, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kurylko07@gmail.com

Аграрний сектор відіграє стратегічну роль у національній економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формуючи експортний потенціал та сприяючи зайнятості населення, особливо у сільській місцевості. У зв'язку з цим проблема підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств набуває особливої актуальності, оскільки від рівня ефективності залежить не лише фінансовий результат конкретного суб'єкта господарювання, але й загальний розвиток галузі [2].

Ефективність діяльності аграрного підприємства є складною економічною категорією, що відображає результативність використання наявних ресурсів у процесі виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Вона визначається співвідношенням між отриманими результатами та витратами, необхідними для їх досягнення. При цьому результати діяльності можуть мати як економічне вираження у вигляді прибутку, доходу чи виручки, так і соціальне та екологічне значення, що проявляється у створенні робочих місць, підвищенні рівня життя населення та збереженні природних ресурсів. Таким чином, ефективність аграрного підприємства доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує економічні, виробничі, соціальні та екологічні аспекти [6].

Особливістю аграрного виробництва є його висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, тривалий виробничий цикл, а також значна роль біологічних чинників. Це зумовлює необхідність формування специфічних підходів до оцінювання та підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору. Одним із ключових факторів ефективності є рівень використання земельних ресурсів, що є основним засобом виробництва. Рациональне використання землі передбачає впровадження науково обґрунтованих сівозмін, застосування сучасних технологій обробітку ґрунту, оптимізацію структури посівних площ і забезпечення відтворення родючості ґрунтів. Недостатня увага до цих аспектів призводить до деградації земельних ресурсів і зниження продуктивності виробництва [5].

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства відіграє ефективне використання трудових ресурсів. Рівень продуктивності праці визначається не лише кількістю залучених працівників, а й їх кваліфікацією, досвідом, рівнем мотивації та умовами

праці. У сучасних умовах особливого значення набуває підвищення професійного рівня працівників, впровадження систем матеріального та нематеріального стимулювання, а також удосконалення організації праці. Рациональний розподіл обов'язків, автоматизація трудомістких процесів та створення сприятливих умов праці сприяють зростанню продуктивності та зниженню витрат.

Не менш важливим фактором є рівень забезпеченості підприємства основними засобами та ефективність їх використання. Сучасна сільськогосподарська техніка, обладнання та інфраструктура є основою підвищення продуктивності виробництва та зниження витрат. Водночас важливо не лише оновлювати матеріально-технічну базу, але й забезпечувати її раціональне використання, своєчасне технічне обслуговування та модернізацію. Використання енергоефективних технологій дозволяє зменшити витрати на виробництво та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Суттєвим напрямом підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств є впровадження інновацій. Інноваційна діяльність охоплює застосування нових технологій вирощування сільськогосподарських культур, використання високопродуктивних сортів і гібридів, удосконалення систем удобрення та захисту рослин, а також впровадження цифрових технологій для управління виробництвом. Концепція точного землеробства, яка передбачає використання GPS-навігації, геоінформаційних систем, сенсорів та аналітики даних, дає змогу оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище [3].

Фінансовий аспект діяльності аграрного підприємства також має вирішальне значення для забезпечення його ефективності. Рациональне управління фінансовими ресурсами передбачає оптимізацію структури капіталу, забезпечення платоспроможності та ліквідності, а також ефективне використання власних і залучених коштів. Важливим є також контроль за витратами, що дозволяє виявляти резерви для їх скорочення та підвищення рентабельності виробництва. Значну роль відіграє інвестиційна діяльність підприємства, спрямована на оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та розширення виробництва.

Одним із ключових елементів підвищення ефективності діяльності є вдосконалення системи управління підприємством. Сучасні умови господарювання вимагають від керівництва підприємств застосування стратегічного підходу до управління, що передбачає визначення довгострокових цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку ефективної стратегії розвитку. Важливим інструментом управління є планування, яке дозволяє визначити обсяги виробництва, потребу в ресурсах та очікувані результати діяльності. Контроль і аналіз виконання планових показників сприяють своєчасному виявленню відхилень та ухваленню коригувальних рішень [4].

Маркетингова діяльність аграрного підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного функціонування. Вона включає дослідження ринку, аналіз попиту і пропозиції, формування цінової політики, організацію збуту продукції та просування товарів на ринку. У сучасних умовах особливого значення набуває орієнтація на споживача, що передбачає врахування його потреб і уподобань під час формування асортименту продукції. Розвиток логістичної інфраструктури, скорочення витрат на транспортування та зберігання продукції, а також встановлення ефективних каналів збуту сприяють підвищенню прибутковості підприємства.

Важливим аспектом підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства є управління ризиками. Аграрна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності, пов'язаним із впливом природно-кліматичних, економічних та політичних факторів. У зв'язку з цим підприємства повинні здійснювати ідентифікацію ризиків, оцінювати їх ймовірність та можливі наслідки, а також розробляти заходи щодо їх мінімізації. До таких заходів належать страхування врожаю, диверсифікація виробництва, формування резервних фондів та використання сучасних методів прогнозування.

У сучасних умовах особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Це передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Впровадження ресурсозберігаючих

технологій, раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та дотримання екологічних стандартів є необхідними умовами довгострокового розвитку підприємства. Соціальна відповідальність бізнесу проявляється у створенні гідних умов праці, забезпеченні соціальних гарантій працівникам та участі у розвитку місцевих громад [1].

Таким чином, підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства є комплексним процесом, що потребує системного підходу та врахування широкого кола факторів. Воно передбачає раціональне використання ресурсів, впровадження інновацій, удосконалення системи управління, розвиток маркетингової діяльності та ефективне управління ризиками. Лише за умови комплексного підходу до вирішення зазначених завдань можливе досягнення високого рівня ефективності діяльності аграрного підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (редакція станом на 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2030 року. Київ, 2023.
3. World Bank. Ukraine Agriculture Sector Review. Washington, DC, 2023.
4. Коваленко Ю.С., Мармуль Л.О. Підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств в умовах невизначеності. Економіка АПК. 2023. № 7. С. 38–45.
5. Шпикуляк О.Г., Супрун О.М. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: теоретичні засади та практичні аспекти. Економіка АПК. 2022. № 5. С. 12–20.
6. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2022.



УДК 005.32:316.346.36

МЕНЕДЖМЕНТ ПОКОЛІННЯ Z

Яворовський Дмитро Андрійович, здобувач вищої освіти 2-го року навчання, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (м. Харків, Україна);
yavorovskiy.dmytro@hneu.net

Тітов Родіон Юрійович, здобувач вищої освіти 2-го року навчання, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (м. Харків, Україна);
titov.rodion@hneu.net

Константиновський Леонід Леонідович, PhD підприємництва, торгівлі, біржової діяльності, викладач, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.
leonid.konstantynovskyy@hneu.net

Теорія поколінь дає змогу досліджувати відмінності між людьми залежно від історичного періоду їх формування. Вона виходить із того, що на становлення особливостей поведінки, людини суттєво впливають соціальні, економічні, політичні й технологічні умови, характерні для певного часу. Саме тому представники різних поколінь можуть по-різному сприймати працю, комунікацію, авторитет, зміни та життєві пріоритети. У межах цієї теорії покоління розглядається як група людей, об'єднана спільним історичним досвідом і подібними умовами соціалізації [4Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. У менеджменті ця ідея має практичне значення, оскільки в одній організації одночасно працюють представники кількох поколінь, і кожне з них має свої очікування, стиль комунікації та мотиваційні пріоритети.

З огляду на це проблема менеджменту покоління Z набуває особливої актуальності, адже саме від здатності організацій адаптувати свої управлінські практики залежить їхня конкурентоспроможність, здатність залучати молоді таланти та утримувати працівників у довгостроковій перспективі. Численні дослідження підтверджують, що представники покоління

Z очікують від роботодавця гнучкості, сучасного цифрового інструментарію, зрозумілих правил взаємодії, швидкого зворотного зв'язку та можливостей для особистого й професійного розвитку [5-7]. Узагальнену порівняльну таблицю поколінь наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця поколінь

Покоління	Роки	Характерні соціокультурні риси
Мовчазне покоління	1928–1945	Зростали в умовах Великої депресії та Другої світової війни; цінують стабільність і традиційні цінності.
Бєбі-бумери	1946–1964	Народжені після Другої світової війни під час демографічного буму; виросли в епоху економічного піднесення. Характеризуються оптимізмом, і лояльністю.
Покоління X	1965–1980	Виросли в умовах соціальних змін. Індивідуалісти та прагматики: незалежні, винахідливі, добре адаптуються до змін. Перші покоління з особистими комп'ютерами та кабельним телебаченням (MTV-покоління).
Міленіали	1981–1996	Перше цифрове покоління: завжди мали доступ до Інтернету, мобільних гаджетів і соцмереж. Часто характеризуються оптимізмом і освітою, але й тривожністю щодо економічного майбутнього.
Покоління Z	1997–2012	Цифрові аборигени: виросли з Інтернетом, смартфонами та соцмережами від самого дитинства. Формувалися в умовах епохи інформації, змін клімату, соціальної мобільності та економічної невизначеності. Тривожні, прагнуть безпеки й соціальної справедливості.

Розроблено авторами на основі [2,3,7,8]

Для виявлення особливостей менеджменту покоління Z, було здійснено емпіричне дослідження. Воно мало кількісний, описово-порівняльний характер і було реалізоване за допомогою анонімного анкетування через Google Forms. Вибірка складалася зі 106 респондентів різного віку, яких було згруповано відповідно до теорії поколінь. Найчисельнішою виявилася група 16–20 років, далі йшли респонденти 41 і старше. Це дало змогу порівняти погляди покоління Z, покоління Y, покоління X і старших вікових категорій. Детальна інформація щодо вікового розподілу респондентів наведена на рис. 1.

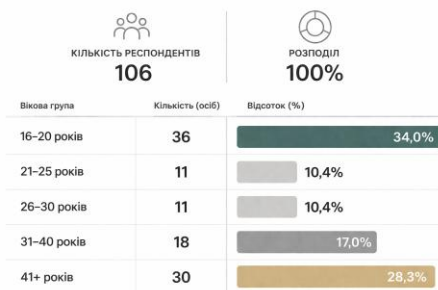


Рис. 1 Вікова структура вибірки

Джерело: складено авторами на основі даних опитування [1]; візуалізацію згенеровано за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Анкета містила запитання закритого типу і передбачала використання форматів одиничного або множинного вибору, а також шкали Лікерта. Такий підхід дозволив зіставити результати між поколіннями й зробити узагальнені висновки щодо сприйняття управлінських практик. Структура опитувальника охоплювала кілька змістових блоків: соціально-демографічний, блок очікувань від керівника, блок комунікації та цифрових каналів, блок організації праці та мотивації. Аналіз результатів показав чіткі відмінності між поколіннями.

Перш за все було підтверджено гіпотезу про пріоритет асинхронної цифрової комунікації: більшість представників покоління Z віддала перевагу текстовим повідомленням у месенджерах і корпоративних цифрових середовищах як найбільш комфортному способу робочої взаємодії. Це означає, що для молодих працівників важлива не лише швидкість, а й можливість самостійно обирати момент відповіді, не перебуваючи у постійному режимі доступності.

Також було підтверджено значення сучасного технологічного інструментарію: покоління Z значно краще сприймає роботодавців, які використовують сучасні системи управління завданнями, зручні платформи для командної роботи, хмарні сервіси та інтегровані цифрові екосистеми.

Окремо було перевірено гіпотезу про важливість балансу між роботою та особистим життям. Результати засвідчили, що гнучкий графік, можливість віддаленої або гібридної роботи та повага до особистого часу мають для покоління Z вирішальне значення.

Ще одна гіпотеза стосувалася стилю менеджменту. Дослідження показало, що молоді працівники найкраще реагують на демократичний стиль управління, який передбачає участь у прийнятті рішень, відкриту комунікацію, партнерські відносини й повагу до думки кожного члена команди. Саме такий стиль сприяє вищій індивідуальній продуктивності, формує відчуття залученості та покращує психологічний клімат у колективі.

Остання з ключових перевірених гіпотез стосувалася фідбеку, і тут також було отримано підтвердження: зумери очікують регулярного, оперативного, конкретного та доброзичливого зворотного зв'язку. Для них критично важливо швидко розуміти, що зроблено добре, що потрібно виправити і як саме можна покращити результат.

На основі цих результатів було сформульовано практичні рекомендації для ефективного менеджменту представників покоління Z. Організаціям доцільно перейти до моделі комунікації, в якій основними робочими каналами стають месенджери, корпоративні платформи та інші текстові інструменти, а синхронні дзвінки й наради використовуються лише тоді, коли вони справді необхідні. Важливо також оновлювати технологічне середовище компанії, впроваджувати зручні системи управління проєктами, хмарні сервіси, спільні онлайн-простори та єдину цифрову логіку роботи. Не менш важливим є розвиток наставництва та коучингу, оскільки покоління Z краще сприймає динамічне включення в реальну діяльність, а не сухі інструкції. Керівникам варто переходити від моделі жорсткого наказу до моделі партнерства, у якій завдання формуються чітко, але спосіб їх виконання залишається досить гнучким. Окремою умовою ефективного менеджменту є повага до балансу між роботою та особистим життям, що означає гнучкість графіка, можливість дистанційної або гібридної зайнятості.

Покоління Z формує нові вимоги до управління персоналом, де ключовими принципами стають цифрова зручність, гнучкість, партнерська комунікація, демократичний стиль керівництва, швидкий і конструктивний фідбек, наставництво та повага до особистого простору працівника. Саме адаптація організацій до цих принципів забезпечує вищу мотивацію молодих фахівців, зміцнення їхньої лояльності та підвищення ефективності компанії в умовах сучасного ринку праці. Відповідно, успішний менеджмент покоління Z – це не спроба змусити молодих працівників підлаштуватися під застарілі практики, а готовність організації змінити власні підходи так, щоб вони відповідали новій цифровій реальності та очікуванням нового покоління.

Перелік використаних джерел:

1. Яворовський Д., Тітов Р. Менеджмент покоління Z. *Google Forms*. URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSctRpsAAgUPLlmFaRc7BM4BFWy_AFdEZpeBggEoemsO1kYMaQ/closedform.
2. Eldridge A. Experience the American generations: which generation are you?. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/topic/millennial>.
3. Francis T., Hoefel F. True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey, 2018. 10 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/true%20gen%20generation%20z%20and%20its%20implications%20for%20companies/generation-z-and-its-implication-for-companies.pdf>.
4. Strauss W., Howe N. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. Harper Perennial, 1992. 544 p.
5. Twenge J. M. Generations: The Real Differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future. *Perspectives on Science and*

Christian Faith. 2023. Vol. 75, no. 3. P. 212–214. URL: <https://doi.org/10.56315/psef12-23twenge> (date of access: 10.04.2026).

6. Umar Baki N., Mohd Yusri A. B. Gen-X to Zoomers: A Systematic Review on Intergenerational Digital Tensions During Digitalization. *Journal of public administration and governance*. 2025. Vol. 14, no. 2S. P. 97. URL: <https://doi.org/10.5296/jpag.v14i2s.22591>

7. Welcome to generation Z. Deloitte. 24 p. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>.

8. Where millennials end and generation Z begins | pew research center. *Pew Research Center*. URL: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>.



УДК 334.71.021.1:[658.8:659.127.4]:631.115

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРУ

Рибчинський Богдан Вікторович, аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії, Міжнародний університет бізнесу і права, <https://orcid.org/0009-0000-3160-9271>, Bohdan.ryb@gmail.com

Формування репутаційного менеджменту в маркетинговій системі підприємств агросектору потребує побудови цілісної концептуальної моделі, яка відображає взаємозв'язок між передумовами, принципами, функціональними блоками, інструментами реалізації та очікуваними результатами управління репутацією [1]. У межах такого підходу репутаційний менеджмент розглядається як інтегрована складова маркетингової діяльності аграрного підприємства, що забезпечує узгодження ринкового позиціонування, комунікаційної політики, якості продукції, соціальної відповідальності та довіри ключових стейкхолдерів.

Концептуальна модель формування репутаційного менеджменту в маркетинговій системі підприємств агросектору наведена на рис. 1.

Як представлено на рис. 1, вихідним елементом моделі є передумови формування репутаційного менеджменту, які визначають необхідність системного управління репутацією підприємств агросектору. До таких передумов належать посилення конкуренції на агропродовольчих ринках, зростання вимог до якості та безпечності продукції, необхідність екологічної відповідальності, цифровізація маркетингових комунікацій, підвищення ролі довіри споживачів, партнерів і місцевих громад, а також вплив воєнних, логістичних і ринкових ризиків.

Особливість підприємств агросектору полягає в тому, що їхня репутація формується не лише через рекламні повідомлення або PR-активність, а й через реальну якість продукції, прозорість виробничих процесів, стабільність постачання, дотримання екологічних стандартів, відповідальне землекористування та характер взаємодії з місцевими громадами. Тому репутаційний менеджмент у цій сфері має міжфункціональний характер і поєднує маркетингові, виробничі, комунікаційні, соціальні, екологічні та цифрові інструменти управління.

Методологічною основою запропонованої моделі є принципи репутаційного менеджменту, серед яких доцільно виокремити стратегічну узгодженість, достовірність комунікацій, клієнтоорієнтованість, екологічну відповідальність, соціальну залученість, відкритість, адаптивність, безперервний моніторинг та інтегрованість маркетингових дій. Зазначені принципи забезпечують відповідність між задекларованими цінностями підприємства, фактичною поведінкою на ринку та очікуваннями його стейкхолдерів.

Центральне місце в моделі займають функціональні блоки репутаційного менеджменту. Аналітичний блок спрямований на дослідження репутаційного середовища, оцінювання рівня довіри до підприємства та визначення репутаційних ризиків. Стратегічний блок передбачає

формування репутаційних цілей, визначення цільових аудиторій і вибір пріоритетних напрямів позиціонування підприємства. Комунікаційний блок забезпечує розроблення та реалізацію маркетингових, PR і цифрових комунікацій, спрямованих на підтримання позитивного сприйняття підприємства.

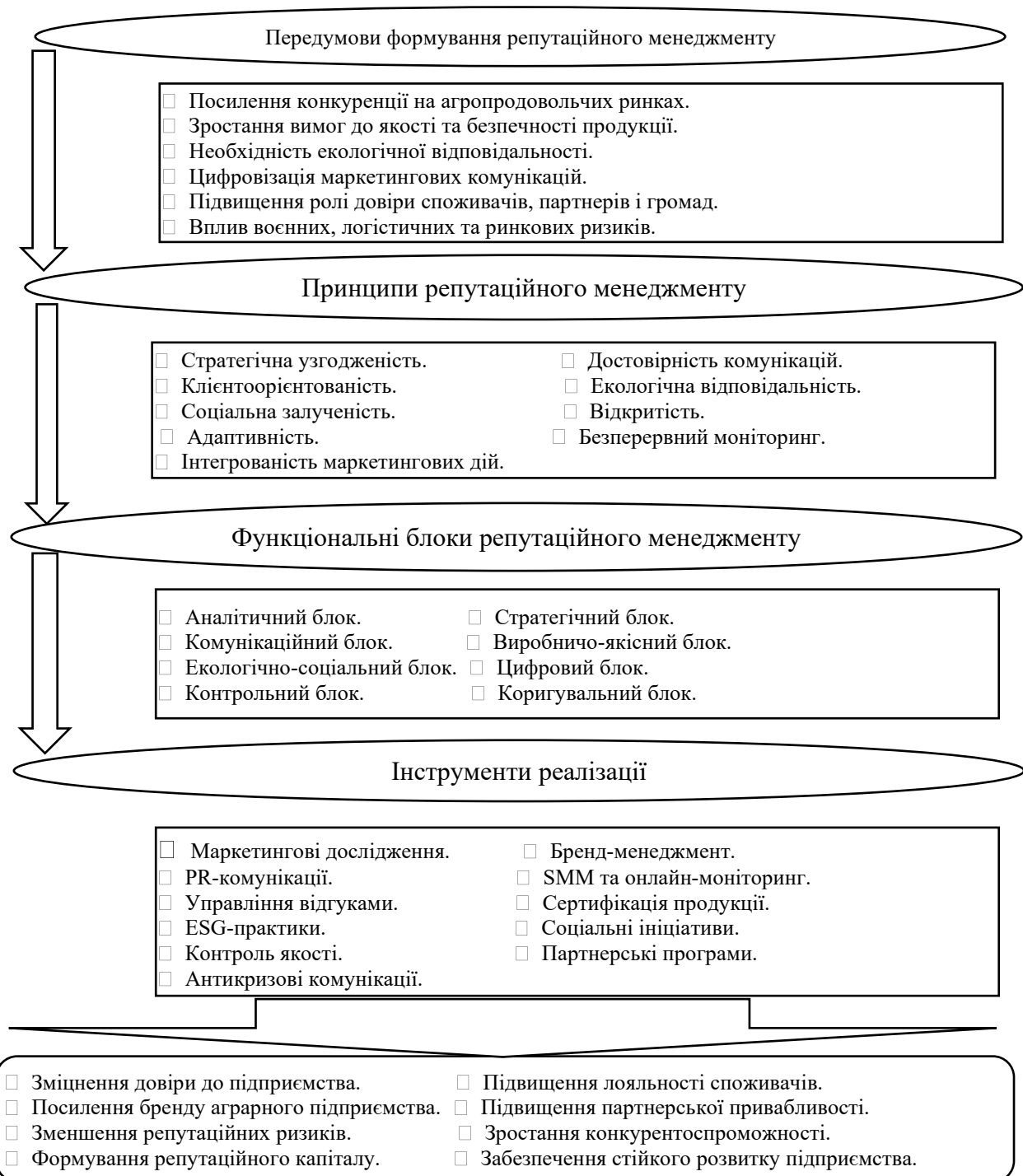


Рис. 1. Концептуальна модель формування репутаційного менеджменту в маркетинговій системі підприємств агросектору

Джерело: сформовано автором.

Виробничо-якісний блок має особливе значення для аграрних підприємств, оскільки саме якість і безпечність продукції, дотримання технологічних стандартів, сертифікація, стабільність постачання та виконання договірних зобов'язань формують основу довіри до підприємства. Екологічно-соціальний блок охоплює відповідальне використання природних ресурсів, підтримку місцевих громад, розвиток сільських територій, соціальну відповідальність перед працівниками та пайовиками. Цифровий блок передбачає управління онлайн-репутацією,

моніторинг соціальних мереж, аналіз відгуків, забезпечення цифрової прозорості та використання онлайн-каналів комунікації.

Контрольний блок забезпечує оцінювання ефективності репутаційного менеджменту за допомогою якісних і кількісних показників, зокрема рівня довіри споживачів, кількості позитивних і негативних згадок, рівня лояльності клієнтів, стабільності партнерських відносин, впізнаваності бренду та показників соціальної відповідальності. Коригувальний блок передбачає внесення змін до маркетингової, виробничої, комунікаційної, екологічної та соціальної політики підприємства відповідно до результатів моніторингу.

Інструментальне забезпечення моделі охоплює маркетингові дослідження, бренд-менеджмент, PR-комунікації, SMM та онлайн-моніторинг, управління відгуками, сертифікацію продукції, ESG-практики, соціальні ініціативи, контроль якості, партнерські програми та антикризові комунікації. Застосування цих інструментів дає змогу аграрним підприємствам не лише формувати позитивне сприйняття, а й своєчасно реагувати на репутаційні загрози.

Очікуваними результатами реалізації концептуальної моделі є зміцнення довіри до підприємства, підвищення лояльності споживачів, посилення бренду аграрного підприємства, зростання партнерської привабливості, зменшення репутаційних ризиків, підвищення конкурентоспроможності, формування репутаційного капіталу та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, запропонована концептуальна модель формування репутаційного менеджменту в маркетинговій системі підприємств агросектору дозволяє обґрунтувати репутацію як стратегічний нематеріальний актив, що формується внаслідок комплексної взаємодії підприємства зі споживачами, партнерами, місцевими громадами, державними інституціями та іншими стейкхолдерами. Її використання створює методичну основу для переходу від окремих комунікаційних заходів до системного управління репутацією як чинником маркетингової результативності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств агросектору.

Перелік використаних джерел:

1. Seter J. The importance of on-line reputation management for business. URL: <https://clutch.co/resources/the-importance-of-online-reputation-management-for-businesses>
2. Швіндіна Г.О., Кошевець В.В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 2. С. 75–79.
3. Христін А.І. Індикатори оцінки репутаційного ризику банку. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 15. С. 202–206.



УДК 005.591.4:004

МОДЕЛЬ АДАПТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

ГАСІМЗАДЕ Малік Ельшан огли, аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, malik.qasimzade@gmail.com

Суттєву роль у формуванні адаптивної організаційної моделі відіграє аналітика даних, яка забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень. Використання сучасних методів аналізу даних дозволяє підприємству отримувати глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх процесів, прогнозувати розвиток ринкових тенденцій та оцінювати ефективність діяльності. Аналітика даних охоплює як оперативний аналіз, так і стратегічне прогнозування, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Інтеграція аналітичних інструментів у бізнес-процеси підвищує їх ефективність і сприяє зниженню рівня невизначеності. Водночас використання великих даних і штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації діяльності підприємства. Це дозволяє не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх. У

результаті аналітика даних стає ключовим елементом адаптивного управління. Її роль полягає в тому, щоб перетворити інформацію на знання, необхідні для ухвалення рішень.

Важливим напрямом трансформації є розвиток партнерських екосистем, що забезпечують розширення меж діяльності підприємства. У сучасних умовах підприємства все частіше взаємодіють із партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами у межах цифрових платформ. Це дозволяє формувати інтегровані мережі створення цінності, що підвищують ефективність взаємодії та сприяють розвитку інновацій. Партнерські екосистеми забезпечують доступ до додаткових ресурсів, технологій і знань, що є важливим чинником конкурентоспроможності. Водночас вони сприяють підвищенню гнучкості бізнесу та його здатності до адаптації до змін. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечити координацію діяльності учасників екосистеми та підвищити прозорість взаємодії. У результаті підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни на ринку. Таким чином, партнерські екосистеми є важливим елементом адаптивної моделі.

Клієнтоорієнтоване управління є ще одним ключовим компонентом узагальненої моделі, що визначає спрямованість діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах клієнти виступають активними учасниками процесу створення цінності, що зумовлює необхідність персоналізації продуктів і послуг. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам отримувати детальну інформацію про поведінку клієнтів, їх уподобання та потреби. Це створює передумови для формування індивідуалізованих пропозицій і підвищення рівня задоволеності споживачів. Клієнтоорієнтованість також передбачає розвиток нових каналів комунікації та взаємодії з клієнтами. У результаті підприємство формує довгострокові відносини зі споживачами. Це сприяє підвищенню лояльності та конкурентоспроможності. Таким чином, клієнтоорієнтоване управління є важливим чинником адаптивності бізнесу.

Не менш важливим елементом є інноваційний розвиток, який забезпечує постійне оновлення діяльності підприємства. Інновації є основою для підвищення ефективності, створення нових продуктів і послуг та формування конкурентних переваг. У контексті цифрової трансформації інноваційний розвиток тісно пов'язаний із впровадженням нових технологій і бізнес-моделей. Важливим аспектом є створення сприятливого середовища для генерації та впровадження інновацій, що включає розвиток людського капіталу, підтримку творчих ініціатив і застосування сучасних управлінських підходів. Інноваційний розвиток також передбачає активну взаємодію з науковими установами, стартапами та іншими учасниками інноваційної екосистеми. Це дозволяє підприємству швидше впроваджувати нові рішення та адаптуватися до змін. У результаті інновації стають рушійною силою адаптивної трансформації. Їхня інтеграція в усі аспекти діяльності забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

Таким чином, узагальнена модель адаптивної організаційної трансформації підприємства охоплює цифрову інфраструктуру, гнучкі бізнес-процеси, аналітику даних, партнерські екосистеми, клієнтоорієнтоване управління та інноваційний розвиток як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Їхня інтеграція забезпечує формування гнучкої, динамічної та конкурентоспроможної організаційної моделі бізнесу, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки. Запропонована модель дозволяє систематизувати процеси трансформації та визначити ключові напрями розвитку підприємства. Її практичне застосування сприяє підвищенню ефективності управління та забезпеченню стійкості бізнесу. Взаємозв'язок зазначених елементів формує синергетичний ефект, що підсилює їх вплив на результати діяльності. У цьому контексті модель виступає методологічною основою для подальших досліджень і практичної реалізації цифрової трансформації. Узагальнене відображення запропонованої моделі наведено на рис. 1.

Таким чином, узагальнення досвіду міжнародних агропромислових компаній AGCO, Bayer, Bunge, CHS, Dole, LDC, Nutrien та Syngenta дає змогу обґрунтувати доцільність його використання для формування адаптивної організаційної моделі бізнесу українських агропромислових підприємств.

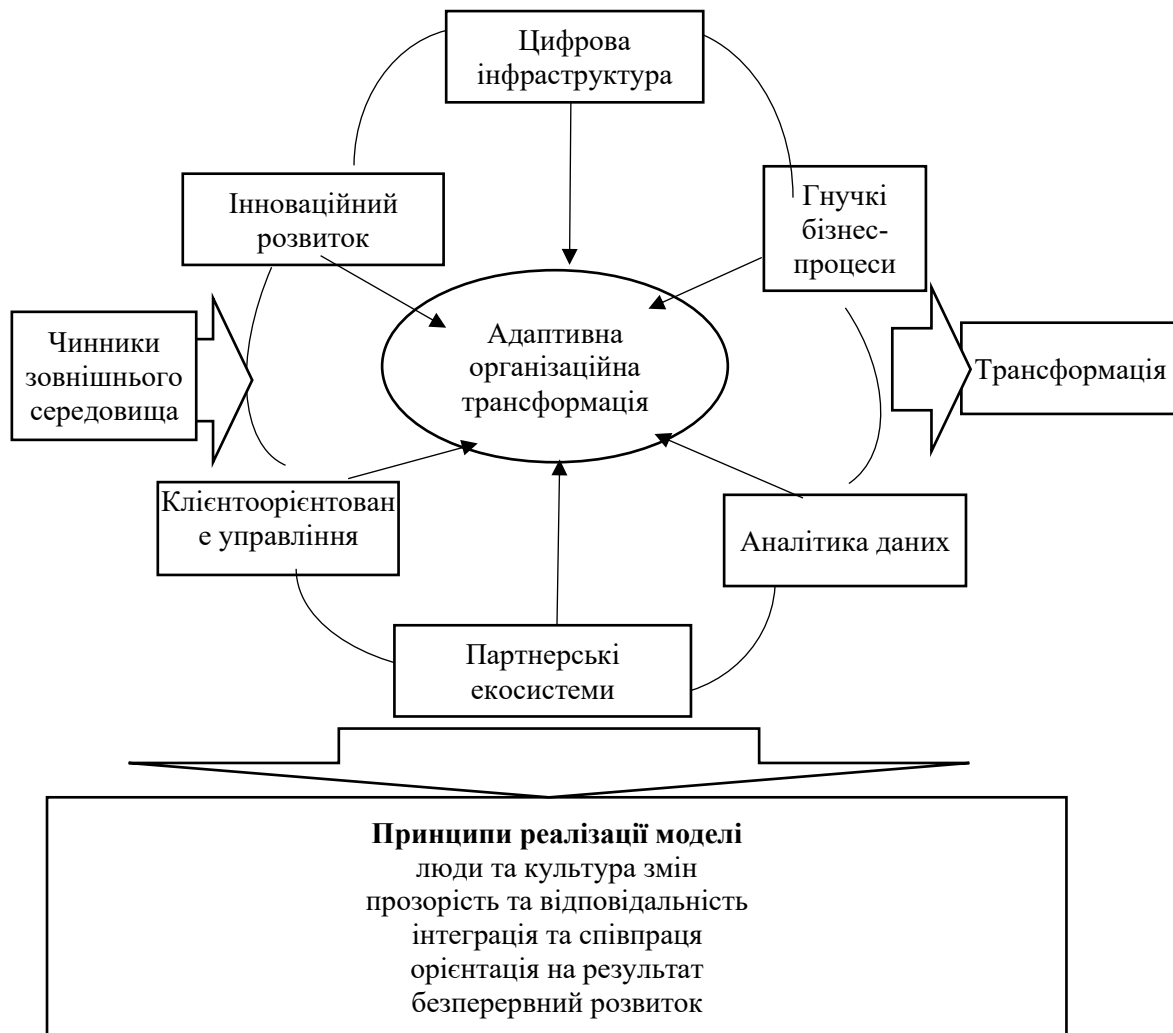


Рис. 1. Узагальнена модель адаптивної організаційної трансформації підприємства в умовах цифровізації

Зазначені компанії демонструють різні напрями цифрової трансформації, які охоплюють виробництво агротехніки, агрохімічне забезпечення, управління ланцюгами постачання, трейдинг, логістику, контроль якості, простежуваність продукції та клієнтоорієнтований агросервіс. Для українських агропромислових підприємств цей досвід є важливим з позиції пошуку практичних інструментів підвищення стійкості в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень, нестабільності ринків і трансформації споживчої поведінки. Особливе значення має не пряме копіювання міжнародних практик, а їх адаптація до національного економічного середовища, ресурсних можливостей підприємств і специфіки аграрного виробництва.

Перелік використаних джерел:

1. Височин, І., & Лях, С. (2025). Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>
2. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Випуск 32. С. 1-13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151/1021>



ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРОТКОСТРОКОВИХ РІШЕНЬ ТА ДОВГОСТРОКОВОЇ ТРАЄКТОРІЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Власенко Олександр Анатолійович, викладач кафедри економіки, маркетингу, обліку й оподаткування, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, Україна, м. Черкаси, <https://orcid.org/0009-0001-4277-6013>, vlasenkoa841@gmail.com

У контексті інтеграції до європейського житлового простору українська дискусія дедалі більше зміщується від вузько галузевого бачення житлової політики до парадигми, в якій житло розглядається як елемент ширшого «зеленого» та соціального переходу. Європейські стандарти енергоефективності, кліматичної нейтральності та інклюзивності, закріплені в оновлених вимогах до енергетичної ефективності будівель, цілях «нульових» викидів та підходах до доступного й соціального житла, поступово стають точкою відліку для формування українських підходів до відновлення житлового фонду [1]. Це передбачає не лише технічну адаптацію будівельних норм (теплова ізоляція, системи опалення, відновлювані джерела енергії, універсальний дизайн), а й перегляд критеріїв якості житла, де поряд із площею та вартістю фіксуються показники енергоспоживання, вуглецевого сліду, доступності для маломобільних груп і змішаного соціального складу районів.

Таблиця 1

Взаємозв'язок короткострокових рішень та довгострокової траєкторії житлової політики

Тип короткострокового рішення	Переваги (оперативність, гнучкість)	Ризики «тимчасової постійності»	Необхідні умови інтеграції в довгострокову політику
Тимчасові модульні містечка	Оперативне забезпечення житлом великої кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО).	Виникає ризик консервації тимчасових рішень та «тимчасової постійності», якщо ці рішення не інтегровані в довгострокові плани. Ризик геттоїзації певних груп населення.	Інтеграція з просторовим плануванням та довгостроковими планами житлового відновлення. Плани щодо можливої конверсії або демонтажу містечок після будівництва постійного житла.
Конверсія існуючих будівель (наприклад, гуртожитків, санаторіїв)	Швидке житлове реагування. Використання наявного фонду.	Ризик консервації вразливості, якщо конверсія здійснюється без належного врахування якості, доступності та інтегрованості з інфраструктурою.	Необхідність узгодження з принципами Build Back Better (BBB). Інвестиційна політика має пов'язувати доступ до публічних ресурсів (на конверсію) з дотриманням стандартів стійкості та енергоефективності.
Субсидії на оренду	Забезпечення ВПО житлом без потреби в негайному будівництві. Гнучкість для домогосподарств.	Субсидії без підтримки будівництва постійного житла можуть закріплювати просторові та соціальні ефекти. Не вирішують проблему руйнування житлового фонду.	Доповнення довгостроковими програмами відновлення приватного житла (грантами, субсидованими кредитами). Інтеграція з політикою зайнятості та реформування системи управління ризиками.

Джерело: складено автором

За таких умов інвестиційна політика житлового відновлення не може бути автономною від енергетичної та кліматичної політики. Вона має бути скоординована з цілями енергетичного переходу – зменшенням споживання енергії в житловому секторі, зниженням залежності від викопних ресурсів, підвищенням стійкості будівель до кліматичних ризиків. Практично це означає зміщення акценту з мінімально необхідного відновлення пошкоджених об'єктів на глибоку модернізацію та реконструкцію, яка забезпечує суттєве скорочення енергоспоживання, інтеграцію «розумних» систем управління, підвищення рівня комфорту проживання й відповідність європейським стандартам на горизонті кількох десятиліть. Систематизація теорій,

моделей і зарубіжного досвіду інвестиційної політики житлового відновлення показує, що успішні стратегії мають кілька спільних рис.

Передусім, вони закріплюють житлове відновлення як частину ширшої системи управління ризиками катастроф і політики стійкості, а не як разову будівельну кампанію. Це означає, що інвестиційні рішення щодо житла повинні враховувати поточні та майбутні загрози, бути інтегрованими в просторове планування та пов'язаними з інструментами зменшення вразливості.

Другою ключовою рисою є багатоканальність фінансування та усвідомлене поєднання бюджетних, страхових і ринкових інструментів. Використання лише бюджетних програм без розвитку страхування, гарантій і доступу до довгострокових фінансових ресурсів робить систему відновлення надто залежною від політичних циклів і зовнішньої допомоги. Натомість розбудова багаторівневих схем управління катастрофічними ризиками дозволяє частково переносити навантаження на ринок, водночас закріплюючи за державою роль гаранта базової справедливості та захисту вразливих груп [1-3].

Країни, які спромоглися операціоналізувати ВВВ у конкретних стандартах, критеріях відбору проєктів і вимогах до одержувачів фінансування, демонструють кращі результати щодо зниження вразливості та підвищення довіри до інститутів. Для України це означає, що доступ до публічних ресурсів на житлове відновлення доцільно пов'язувати з дотриманням стандартів стійкості: наявністю укріплень чи інтегрованих безпекових рішень, підвищеною енергоефективністю, врахуванням потреб маломобільних груп, а також можливістю адаптації житла до змінних умов [1-3].

Однорідні схеми фінансування, не чутливі до відмінностей у рівні ризику, ступені руйнувань і економічному потенціалі територій, неминуче породжують або неефективність, або несправедливість. Застосування ризик-зваженого підходу, запропонованого в українських дослідженнях, у поєднанні з елементами ВВВ дає змогу одночасно врахувати безпекові пріоритети, обмеженість ресурсів і необхідність підтримки довгострокового розвитку різних регіонів.

Для практичного конструювання української інвестиційної політики житлового відновлення із залученням зарубіжного досвіду доцільно спиратися на комбіновану модель, у якій держава формує стратегічні рамки, гарантує базову справедливість і координує зовнішні ресурси, тоді як приватні інвестори, домогосподарства, громади й міжнародні партнери реалізують конкретні проєкти в межах цих рамок. Такі рамки мають включати чітко визначені цілі за напрямками «stronger, faster, more inclusive», механізми оцінки результатів і адаптації політики, а також інституційні гарантії прозорості та участі громад у процесі прийняття рішень. Узгодження теоретичних підходів, моделей та зарубіжного досвіду з українською специфікою створює основу для формування інвестиційної політики житлового відновлення, яка одночасно підтримуватиме післявоєнну стійкість, знижуватиме безпекові ризики та сприятиме інтеграції України в європейський економічний і житловий простір. Зміст наступних розділів дослідження може деталізувати цю рамку через кількісні оцінки, моделювання сценаріїв і розробку інструментів для реалізації на національному й регіональному рівнях.

Перелік використаних джерел:

1. Hofmann S. Z. Build Back Better and Long-Term Housing Recovery: Assessing Community Housing Resilience and the Role of Insurance Post Disaster. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 9. P. 5623. URL: <https://doi.org/10.3390/su14095623>
2. Dube E. The build-back-better concept as a disaster risk reduction strategy for positive reconstruction and sustainable development in Zimbabwe: A literature study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2020. Vol. 43. P. 101401. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101401>
3. Landaeta E., Richman J. A Model of Build Back Better Utilization: Long-Term Recovery Groups and Post-Disaster Housing Recovery. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 23. P. 16424. URL: <https://doi.org/10.3390/su152316424>



ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАХУВАННЯ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА ПЕРЕДУМОВА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ

Голубкін Сергій, аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування факультету управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю Державного біотехнологічного університету, 123goodvin@gmail.com

Економічні наслідки тривалого військового конфлікту в Україні мають глибокий макроструктурний характер. За оцінками міжнародних інституцій, потреби у фінансуванні першочергового відновлення країни на 2026 рік оцінюються в 15,25 мільярда доларів США, тоді як наявні ресурси державного бюджету та підтверджена донорська допомога спроможні закрити лише близько 38% цієї суми. Фінансовий розрив, який становить приблизно 9,5 мільярда доларів США, вказує на неможливість стабілізації макроекономічної ситуації виключно за рахунок публічних джерел [1]. Це робить приплив приватних прямих іноземних інвестицій критичним чинником виживання та подальшої реконструкції¹. Проте приватний капітал демонструє природне уникнення зон високої безпекової турбулентності. У зв'язку з цим розробка та практичне впровадження ефективних механізмів страхування воєнних ризиків є ключовою передумовою для деризикації інвестиційного середовища та залучення довгострокового капіталу [2].

Процес інституціоналізації ринку страхування в Україні розпочався з системного оновлення нормативно-правового поля. Введення в дію нової редакції Закону України «Про страхування» гармонізувало національне законодавство з директивами Європейського Союзу, що заклало правовий фундамент для прозорого розподілу ризиків [3]. Важливим етапом стало законодавче розширення мандата українського Експортно-кредитного агентства (ЕКА), яке отримало повноваження здійснювати страхування та перестраховування воєнних і політичних ризиків для інвесторів, які фінансують створення об'єктів переробної промисловості та експортної інфраструктури. Ця реформа дозволила залучити державні фінансові ресурси для створення первинного захисного механізму, орієнтованого як на внутрішніх, так і на іноземних суб'єктів господарювання [4].

Практичним втіленням цієї стратегії стало ухвалення Кабінетом Міністрів України Постанови № 1541, яка почала застосовуватися з 1 січня 2026 року [3]. Цей нормативно-правовий акт запроваджує механізм двовекторної державної підтримки суб'єктів господарювання приватного сектору, повністю виключаючи підприємства державного та комунального сектору [5]. Перший вектор фокусується на наданні часткової компенсації вартості майна (виробничих та адміністративних будівель, складів, промислового обладнання та інженерних мереж), пошкодженого або знищеного внаслідок бойових дій⁵. Другий вектор передбачає компенсацію страхових премій для бізнесу, який самостійно купує поліси страхування від воєнних ризиків у вітчизняних страховиків.

Програма державної підтримки через ЕКА вже демонструє високу затребуваність серед бізнесу. Станом на першу половину 2026 року за напрямом компенсації за пошкоджене або знищене майно було погоджено 139 заяв із загальним обсягом прогнозованих виплат у 2,67 мільярда гривень, а на компенсацію страхових премій подано 63 заяви [6]. Це свідчить про високу довіру ринку до розроблених інструментів деризикації.

Паралельно з державними механізмами діють потужні інструменти міжнародних фінансових інституцій, орієнтовані на великі транснаціональні корпорації та іноземний капітал³. Провідну роль у цьому процесі відіграють Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA) та Фінансова корпорація США з міжнародного розвитку (DFC).

MIGA активно розгортає інструменти політичного та воєнного страхування інвестицій за підтримки спеціального Цільового фонду підтримки реконструкції та економіки України (SURE TF). Фонд, сформований за участю урядів Японії (як анкерного донора), Великої Британії, США, Норвегії та Бельгії, досяг обсягу майже 150 мільйонів доларів США з цільовим

орієнтиром на розширення до 300 мільйонів доларів США [1]. Використання SURE TF дозволяє поєднувати пільговий донорський капітал із власним балансом MIGA для мобілізації приватного перестрахування¹.

Стратегія MIGA в Україні базується на двох напрямках, які забезпечують системну стабілізацію фінансової системи та підтримку реального сектору:

- **Оптимізація регулятивного капіталу фінансового сектору.** Іноземні банківські групи зобов'язані формувати обов'язкові резерви для своїх дочірніх українських установ [1]. Ці активи збільшують показник Risk-Weighted Assets (RWA) на консолідованому рівні материнських холдингів, що обмежує обсяги кредитування. MIGA вирішує цю проблему шляхом надання гарантій на обов'язкові резерви, що знижує коефіцієнт RWA і дозволяє банкам розширювати кредитні ліміти всередині країни¹. Серед найважливіших проєктів:

- *JSC UKRSIBBANK* (материнська група BNP Paribas, Франція): гарантія обсягом 100 млн євро, що дає змогу підтримати понад 34 000 клієнтів (зокрема 2 000 малих та середніх підприємств) та забезпечити фінансування 20% екологічних проєктів.

- *JSC ProCredit Bank* (холдинг ProCredit Holding AG, Німеччина): гарантія обсягом 80 млн євро (із безпосереднім лімітом покриття 18 млн євро), спрямована на підтримку агросектору, тваринництва та сонячної енергетики [1].

- *JSC ING Bank Ukraine* (холдинг ING Bank N.V., Нідерланди): гарантія на суму до 85 млн євро для покриття обов'язкових резервів та розширення лімітів торговельного фінансування.

- **Пряме страхування реального сектору.** Знаковою подією стало страхування будівництва логістичного хабу M10 Industrial Park у Львові¹. MIGA видало гарантію на 9,1 млн доларів США терміном на 10 років для кіпрської компанії UIPH, яка контролюється Dragon Capital (65%) та ЄБРР (35%), покриваючи воєнні ризики та громадянські заворушення.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика MIGA та DFC

Характеристика інструментів	Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA)	Фінансова корпорація міжнародного розвитку США (DFC)
Максимальний ліміт покриття	До 250 млн дол. США на власний рахунок (більше через механізми перестрахування)	До 1 млрд дол. США на окремий проєкт
Максимальний термін (тенор)	Від 15 до 20 років	До 20 років
Частка покриття інвестицій	До 90% вартості інвестицій	Повне покриття задекларованої вартості проєкту
Обсяг ризиків, що покриваються	Воєнні дії, експропріація, порушення контрактів урядом, конвертація валюти	Війна, тероризм, громадянські заворушення, перерва у бізнесі (business interruption)
Ключові вимоги комплаєнсу	Міжнародні стандарти аудиту, звітність ESG, оцінка бізнес-плану	ESG-стандарти, наявність досвідченого менеджменту, обмежений доступ до комерційного капіталу

Окремий пласт фінансової підтримки формують національні експортно-кредитні агентства (ЕКА) європейських країн. Понад 14 урядових ЕКА (зокрема Франції, Німеччини, Великої Британії, Італії, Швеції та інших) встановили ліміти для страхування середньострокових операцій та інвестицій в Україну, загальний обсяг яких перевищує 1 мільярд євро [2]. Це дозволяє іноземним компаніям мінімізувати ризики щодо поставок і локалізації виробництва. Наприклад, українське державне ЕКА вже успішно страхує внутрішні інвестиції, реалізувавши проєкт покриття на суму 92 млн грн для українського виробника харчових продуктів «Віліс».

У сегменті приватного страхування провідне місце посідає синдикат Lloyd's of London, який розробив Ukraine War Risk Insurance Facility для комерційного покриття матеріальних збитків. Цей приватний інструмент базується на досвіді успішного морського пулу Unity Facility обсягом 50 млн доларів США, який дозволив суттєво знизити страхові премії для експортерів зерна. Проте приватний комерційний ринок має обмеження за обсягом лімітів і жорсткістю винятків (наприклад, щодо ядерних, хімічних або бактеріологічних загроз).

Для комплексного захисту інвестицій юридичні радники рекомендують застосовувати "клаптикове" (patchwork) покриття. Ця модель передбачає поєднання міжнародних гарантій політичних ризиків (PRI) від MIGA чи DFC, які покривають довгострокові фінансові загрози, з локальними комерційними полісами фізичного захисту активів та державними програмами компенсації премій від ЕКА. Такий інтегрований підхід нівелює потенційні прогалини в умовах страхування та задовольняє вимоги міжнародних кредиторів.

Подальший розвиток системи страхування воєнних ризиків передбачає інституційну уніфікацію. Проект закону про страхування воєнних ризиків передбачає створення Державної агенції зі страхування воєнних ризиків під егідою Міністерства економіки України. Ця інституція матиме завдання стандартизувати страхові продукти, управляти централізованою базою даних та встановлювати єдині правила оцінки збитків. Фінансування агенції планується здійснювати за рахунок пулу обов'язкових страхових премій та залучення коштів міжнародних донорів.

Створення надійної багаторівневої системи страхування воєнних ризиків є вирішальним фактором відновлення притоку інвестицій в Україну в умовах безпекової кризи. Інтеграція міжнародних інструментів MIGA та DFC із національними програмами підтримки через ЕКА дозволяє диверсифікувати ризики, знизити вартість залучення капіталу та забезпечити стабільність фінансового сектору. Формування прогнозованого правового та фінансового середовища страхування воєнних ризиків не лише захистить поточні активи бізнесу, але й стане потужним сигналом для світової інвестиційної спільноти щодо надійності та перспективності участі в економічному відновленні країни.

Перелік використаних джерел:

1. Multilateral Investment Guarantee Agency. (н.д.). MIGA Ukraine. <https://www.miga.org/ukraine>
2. Dentons. (2024). Developments in war risk insurance products for investments in Ukraine. <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/december/5/developments-in-war-risk-insurance-products-for-investments-in-ukraine>
3. European Business Association. (н.д.). Protecting business in Ukraine: A comprehensive guide to war risk management and insurance. <https://eba.com.ua/en/protecting-business-in-ukraine-a-comprehensive-guide-to-war-risk-management-and-insurance/>
4. GOLAW. (2024). Guarantees and insurance of foreign investments in Ukraine in 2024. <https://golaw.ua/insights/publication/garantiyi-ta-strahuvannya-inozemnih-investiczij-v-ukrayinu-v-2024-roczni/>
5. Експортно-кредитне агентство. (н.д.). Страхування прямих інвестицій в Україні від воєнних ризиків. <https://www.eca.gov.ua/produkty/pk/>
6. Судово-юридична газета. (н.д.). Уряд спростив бізнесу отримання компенсацій за страхування воєнних ризиків. <https://sud.ua/uk/news/ukraine/366243-uriad-sprostyv-biznesu-otrymattia-kompensatsii-za-strakhuvannya-voiennykh-ryzykiv>



УДК 338.439:339.137.2

УЗАГАЛЬНЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ

Гарбажій Катерина Станіславівна, кандидат сільськогосподарських наук, доцент, докторант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, arbazhiyat@gmail.com

Теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності аграрної продукції ґрунтуються на різних концепціях економічної науки, що пояснюють джерела виникнення та механізми забезпечення конкурентних переваг. Формування теоретичних засад

конкурентоспроможності аграрної продукції відбувалося під впливом як класичних економічних теорій конкуренції та міжнародної торгівлі, так і сучасних концепцій інноваційного розвитку, маркетингу, інституціоналізму та сталого розвитку. В сучасній економічній науці найбільш поширеними є ресурсний, інноваційний, маркетинговий, інституційний, системний підходи та концепція сталого розвитку (таблиця 1). Значний внесок у розвиток зазначених теоретичних підходів зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, праці яких стали методологічною основою дослідження конкурентоспроможності аграрної продукції в умовах ринкової економіки та глобалізації.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності агропродовольчої продукції

Підхід	Сутність підходу щодо конкурентоспроможності аграрної продукції	Основні фактори конкурентоспроможності аграрної продукції
Ресурсний підхід	Конкурентоспроможність аграрної продукції формується завдяки ефективному використанню ресурсного потенціалу підприємства	Якість земельних ресурсів, природно-кліматичні умови, трудові ресурси, технічне забезпечення, продуктивність праці
Інноваційний підхід	Конкурентні переваги аграрної продукції забезпечуються впровадженням інновацій та сучасних технологій	Точне землеробство, цифровізація, автоматизація, біотехнології, інноваційні методи виробництва і переробки
Маркетинговий підхід	Конкурентоспроможність визначається рівнем задоволення потреб споживачів та відповідністю ринковим вимогам	Якість продукції, ціна, екологічність, брендинг, сертифікація, відповідність міжнародним стандартам
Інституційний підхід	Конкурентоспроможність аграрної продукції залежить від державного регулювання та інституційного середовища	Державна підтримка, аграрна політика, кредитування, страхування ризиків, ринкова інфраструктура
Системний підхід	Конкурентоспроможність розглядається як результат взаємодії всіх елементів агропродовольчого ланцюга	Виробництво, переробка, логістика, зберігання, збут, кооперація, інтеграція
Концепція сталого розвитку	Конкурентоспроможність формується через поєднання економічної ефективності, екологічності та соціальної відповідальності	Органічне виробництво, ресурсоефективність, екологічна безпечність, сталий розвиток, «зелена» економіка

Джерело: узагальнено автором

Ресурсний підхід (Е. Пенроуз, Б. Вернерфельт, Дж. Барні) передбачає, що конкурентоспроможність аграрної продукції формується завдяки ефективному використанню внутрішнього ресурсного потенціалу та розвитку ключових компетенцій підприємства. В аграрному секторі цей підхід визначає джерелами конкурентних переваг якість земельних ресурсів, природно-кліматичні умови, рівень технічного забезпечення, продуктивність праці, а також ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів. Інноваційний підхід, що базується на теоріях Й. Шумпетера, П. Друкера та М. Портера, пов'язує забезпечення конкурентоспроможності з рівнем технологічного розвитку. В сучасних умовах він реалізується через цифровізацію, впровадження точного землеробства, автоматизації, біотехнологій, сучасних систем зрошення, а також інноваційних методів переробки й зберігання продукції, що закладає основу для довгострокових переваг у глобалізованій економіці.

Маркетинговий підхід (Ф. Котлер, Т. Левітт, Ж.-Ж. Ламбен) акцентує увагу на здатності продукції максимально відповідати вимогам ринку та запитам споживачів. У межах цього підходу конкурентоспроможність визначається якістю, ціною, екологічністю, безпечністю, впізнаваністю бренду та відповідністю міжнародним стандартам, де особливого значення набувають сертифікація й органічне виробництво. Інституційний підхід (Д. Норт, Т. Веблен, О. Вільямсон) натомість висуває на перший план роль державного регулювання та інституційного середовища. Відповідно, конкурентні переваги продукції безпосередньо залежать від ефективності державної аграрної політики, системи фінансової підтримки, розвитку ринкової інфраструктури, а також механізмів кредитування та страхування аграрних ризиків.

Системний підхід (Л. фон Берталанфі, Ст. Бір) розглядає конкурентоспроможність як інтегрований результат функціонування всього агропродовольчого ланцюга, що формується завдяки збалансованій взаємодії виробництва, переробки, логістики, зберігання та збуту. Цей підхід тісно переплітається з концепцією сталого розвитку (Г. Х. Брунтланд, ООН), яка вимагає обов'язкового поєднання економічної ефективності з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Комплексний аналіз цих теоретичних підходів доводить, що формування конкурентоспроможності аграрної продукції є багатофакторним процесом. Оскільки жоден із факторів не діє ізольовано, в сучасній науці виникає об'єктивна потреба переходу від розгляду окремих концепцій до процесного підходу в дослідженні агропродовольчих ланцюгів створення вартості.

Процесний підхід у сучасній управлінській науці є одним із найбільш прогресивних напрямів модернізації, що забезпечує безперервність, узгодженість та оптимізацію взаємопов'язаних бізнес-процесів. Його теоретичні засади були започатковані А. Файолем, а сучасного розвитку підхід набув завдяки методології Total Quality Management (TQM) та концепції гнучкого інтегрованого менеджменту Т. Конті, орієнтованого на створення цінності. У контексті методології TQM будь-який процес розглядається як сукупність дій, що трансформують вхідні ресурси у кінцевий результат. Застосування цього підходу до аграрного сектору дозволяє трактувати конкурентоспроможність не як статичну характеристику товару, а як динамічний результат функціонування всієї системи створення, просування та реалізації продукції. Відтак, управління конкурентними перевагами охоплює всі ланки життєвого циклу — від виробництва сировини до кінцевого споживання, вимагаючи комплексного контролю витрат, якості, логістики та маркетингу в межах усього ланцюга створення вартості.

Отже, конкурентоспроможність аграрної продукції формується на всіх етапах її життєвого циклу та є результатом комплексної взаємодії виробничих, технологічних, логістичних, маркетингових і споживчих чинників. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність не як окрему характеристику товару, а як інтегровану систему управління створенням і реалізацією конкурентних переваг в межах усього агропродовольчого ланцюга створення вартості.

Перелік використаних джерел:

1. Патица, Н. (2018). Конкурентоспроможність сільського господарства України та чинники її забезпечення. *Сталий розвиток економіки*, (4(41)), 11–20. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/78>
2. Бурачек, І. В., & Біленчук, О. О. (2016). Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (14), 288–293.



УДК 339.137.2:502.12

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ «ЗЕЛЕНИХ» КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТА «ЗЕЛЕНИХ» КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Майстренко Ольга Валентинівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри креативного менеджменту та дизайну, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна, olga.maistrenko@hneu.net

Інструментарій оцінки «зелених» конкурентних позицій бізнес-суб'єктів має низку характерних особливостей, які принципово відрізняють його від традиційних підходів до аналізу конкурентоспроможності. Серед таких характеристик, за авторським підходом, слід звернути увагу на такі (рис. 1).

НА відміну від класичного набору інструментів (які, здебільшого, зосереджують увагу на фінансових результатах, ринковій частці, витратах і ціновій конкуренції), інструментарій

оцінювання «зелених» конкурентних позицій характеризується багатовимірністю - він поєднує економічні, екологічні, інституційні та соціально-репутаційні параметри, тоді як класичні інструменти. У межах «зеленого» аналізу конкурентні позиції формуються не лише під впливом поточних показників ефективності, а й через оцінку довгострокових екологічних наслідків діяльності підприємства та його здатності створювати стійку цінність для стейкхолдерів.

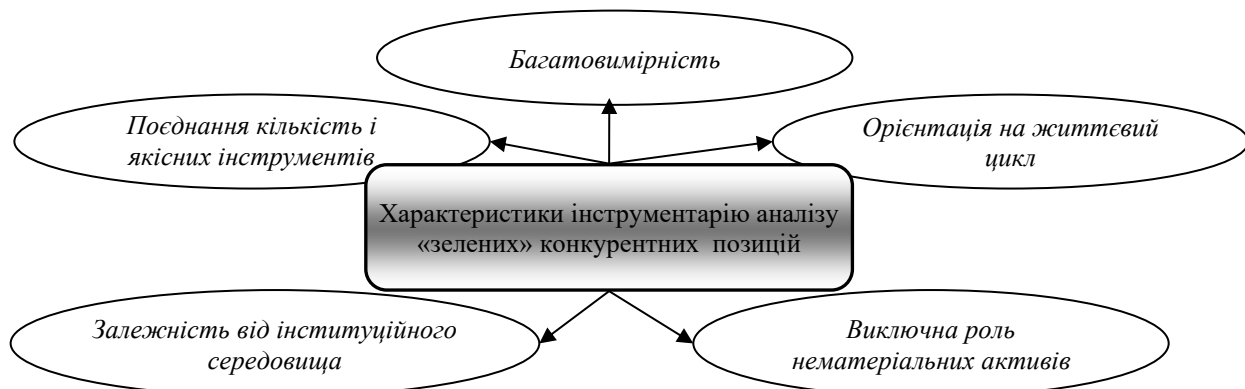


Рис. 1. Характерні особливості інструментарію аналізу «зелених» конкурентних позицій господарюючих суб'єктів. Джерело: авторська розробка

Важливою характерною особливістю інструментів є їх орієнтація на життєвий цикл, що передбачає аналіз екологічного впливу продукту, технологій і бізнес-процесів на всіх етапах їх функціонування. На відміну від традиційних інструментів, які часто фіксують результати у певний момент часу, інструментарій оцінки «зелених» конкурентних позицій дозволяє виявляти відкладені ефекти, накопичувальні екологічні ризики та стратегічні переваги, що проявляються у довгостроковій перспективі.

Необмінною умовою формування нового інструментарію конкурентного аналізу є включення нематеріальних активів до процесу оцінювання конкурентних позицій. Репутаційний і брендовий «зелений» капітал, екологічні компетенції персоналу, інституційна довіра та відповідність ESG-критеріям виступають повноцінними об'єктами аналізу та набувають більшої масштабності і стратегічної значимості.

Регуляторні вимоги, екологічні стандарти, державні стимули та міжнародні ініціативи сталого розвитку не лише формують обмеження для діяльності бізнесу, а й є джерелом конкурентних можливостей. У свою чергу, ці правила формують нові вимоги до інструментів оцінки конкурентних позицій за умов «зелених» трансформацій бізнесу, які мають сприяти комплексній оцінці спроможності компанії використовувати інституційні зміни для зміцнення своїх ринкових позицій.

Значна частина «зелених» параметрів аналізу (ділова репутація, довіра стейкхолдерів, екологічна культура корпоративного управління) не можуть бути виміряні виключно фінансовими показниками, що зумовлює використання експертних оцінок, рейтингових систем, цифрової аналітики та інтегральних інструментів. Це вимагає поєднання кількісних і якісних методів аналізу конкурентних позицій бізнес-суб'єктів для формування повного інформаційно-аналітичного базису для прийняття управлінських рішень.

У цілому, інструментарій оцінки «зелених» конкурентних позицій бізнес-суб'єктів відрізняється від традиційного інструментарію аналізу конкурентоспроможності своєю стратегічною спрямованістю, довгостроковим горизонтом оцінювання, акцентом на екологічну цінність і сталість бізнес-моделі, а також інтеграцією інституційних і репутаційних факторів у процес формування конкурентних переваг. Саме ці особливості зумовлюють необхідність його використання в умовах переходу до «зеленої» економіки та посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу (рис. 2).

Сучасні реалії зовнішнього середовища України, що визначаються наслідками військового конфлікту, невизначеністю, високим рівнем волатильності ринкових факторів та різкою зміною ринкових трендів, суттєво впливають на процес формування та оцінки конкурентних позицій господарюючих суб'єктів, що базуються на «зелених» перевагах. В умовах значної

нестабільності ринків, руйнування інфраструктури, обмеженого доступу до фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів українські компанії вимушені переглядати пріоритети у використанні ресурсів, що ускладнює нарощування екологічної цінності продукції, модернізацію виробничих процесів та підтримку сталості бізнес-моделі. Одночасно посилюється роль інституційної та регуляторної адаптивності - підприємства повинні більш оперативно реагувати на зміни державного регулювання, відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку та враховувати умови тимчасових обмежень або нестабільності економічних інституцій. За таких умов зростає значимість «зеленого» брендового капіталу, який проявляється та працює як фактор надійності й стабільності бізнесу, потенціалу виходу на нові ринкові ніші та формування довгострокових конкурентних переваг у «зеленому» сегменті.



Рис. 2. Інструментарій оцінки «зелених» конкурентних позицій та «зелених» конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Джерело: авторська розробка

Військовий конфлікт суттєво обмежує можливості українських господарюючих суб'єктів у реалізації інноваційних екологічних проєктів та інвестицій у «зелені» технології, підвищує ризики зниження ефективності наявних екологічних ініціатив і ускладнює процес вимірювання та моніторингу результатів. Разом з тим саме військові виклики стимулюють підприємства шукати адаптивні механізми, зокрема через цифрові інструменти для дистанційного управління, онлайн-моніторингу ресурсоспоживання, аналітики «зелених» даних і оцінки екологічних

ефектів на основі інтегральних індексів. Особливу увагу менеджмент компаній починає приділяти стратегічному поєднанню короткострокового виживання бізнесу із довгостроковим накопиченням екологічного потенціалу, що забезпечує стійкість «зелених» конкурентних переваг навіть за кризових умов. Стратегічно відновлення економіки України та бізнесу має відбуватись уже на якісно і принципово нових засадах, «зелені» ініціативи серед яких займають центральне місце.

Сучасне зовнішнє середовище формує нові параметри оцінки ефективності «зелених» переваг, зокрема здатність підприємства швидко адаптуватися до змін попиту, використовувати державні та міжнародні програми підтримки, а також підтримувати репутацію на ринках, де цінуються екологічна відповідальність і сталість бізнесу. У цьому контексті оцінка «зелених» конкурентних переваг стає багатовимірною, поєднуючи економічні, екологічні, соціальні, інституційні та репутаційні критерії, що створює для українських підприємств можливості формування більш комплексних, адаптивних та стратегічно стійких конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Перелік використаних джерел:

1. Anes, V., Henriques, E., Freitas, M., & Reis, L. (2018). A new risk prioritization model for failure mode and effects analysis. *Quality and Reliability Engineering International*, 34(4), 516–528. <https://doi.org/10.1002/qre.2269>
2. Aven, T. (2013). Practical implications of the new risk perspectives. *Reliability Engineering & System Safety*, 115, 136–145. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2013.02.02>
3. Poo, M. C.-P., Yang, Z., Dimitriu, D., & Qu, Z. (2021). An advanced climate resilience indicator framework for airports. *Transportation Research Part D*, 101, Article 103099. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.103099>
4. Tian, Z., Lyu, X., Zou, H., Yang, H., Sun, L., Pinya, M., Chao, Q., Feng, A., & Smith, B. (2022). Advancing index-based climate risk assessment. *Advances in Climate Change Research*, 13(2), 228–236. <https://doi.org/10.1016/j.accr.2022.02.003>



УДК 658.5:502.131.1:004

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІКИ ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ

Хвостіков Андрій Ігоревич, доктор філософії з економіки, викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, andrewhvostikov@gmail.com

Сучасна теорія управління інноваційним розвитком підприємства характеризується значною концептуальною різноманітністю та високим рівнем наукового опрацювання окремих аспектів інноваційної діяльності. Водночас більшість існуючих концепцій сформувалися в різні історичні періоди та відображають еволюцію економічних відносин, тому їх методологічні положення не завжди повною мірою відповідають сучасним умовам функціонування підприємств. Класичні теорії інновацій переважно акцентують увагу на технологічному оновленні виробництва, формуванні конкурентних переваг або розвитку підприємницької активності, тоді як сучасні цифрові трансформації значно розширюють зміст інноваційного розвитку, охоплюючи цифровізацію бізнес-процесів, управління даними, розвиток цифрових платформ, інтеграцію штучного інтелекту, формування цифрових екосистем та забезпечення ресурсної ефективності.

Концепції відкритих інновацій, динамічних здібностей, організаційного навчання та цифрової трансформації значною мірою концентруються на розвитку інтелектуального капіталу, цифрових компетентностей і мережевої взаємодії між учасниками інноваційної екосистеми. Водночас питання екологічної результативності інновацій, ресурсної ефективності

та інтеграції принципів економіки замкнутого циклу часто розглядаються як окремий напрям досліджень, без достатнього поєднання із системою стратегічного управління підприємством. Аналогічна ситуація спостерігається й у дослідженнях циркулярної економіки, де основна увага приділяється екологічним аспектам повторного використання ресурсів, рециклінгу, ремануфактури та ресурсозбереження, тоді як цифрові технології розглядаються переважно як допоміжний інструмент реалізації циркулярних бізнес-моделей.

Аналіз праць українських учених також засвідчив поступове розширення предметної області досліджень від проблем інноваційної діяльності підприємств до питань цифрової економіки, сталого розвитку, екологізації виробництва та розвитку людського капіталу. Разом із тим більшість наукових робіт присвячена окремим складовим зазначених процесів, що зумовлює фрагментарність методичного забезпечення управління інноваційним розвитком. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції цифрової трансформації, принципів економіки замкнутого циклу, інноваційного менеджменту, стратегічного управління, цифрової аналітики та екологічної відповідальності в єдину систему управління розвитком підприємства. Крім того, у науковій літературі практично відсутні універсальні концептуальні моделі, які б дозволяли синхронізувати цифрову трансформацію, управління інноваційним потенціалом та циркулярну трансформацію підприємства в межах єдиного управлінського механізму.

Ми зазначаємо про необхідність переходу від дослідження окремих складових цифровізації або циркулярної економіки до формування інтегрованої управлінської концепції, здатної забезпечити одночасне досягнення економічної ефективності, технологічної модернізації, екологічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Саме ця наукова проблема зумовлює доцільність розробки авторської концепції управління інноваційним розвитком підприємства на засадах діджиталізації та економіки замкнутого циклу.

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується одночасним впливом двох взаємопов'язаних глобальних тенденцій. Перша тенденція полягає у стрімкій цифровій трансформації економічних процесів, що супроводжується широким використанням технологій штучного інтелекту, великих даних, інтернету речей, цифрових платформ, роботизації, хмарних сервісів та цифрових двійників. Друга тенденція пов'язана із переходом світової економіки до принципів сталого розвитку та економіки замкнутого циклу, які орієнтують підприємства на мінімізацію ресурсних втрат, скорочення екологічного навантаження, продовження життєвого циклу продукції та формування циркулярних бізнес-моделей.

На нашу думку, зазначені тенденції не повинні розглядатися як самостійні напрями трансформації підприємства, що ми виявили у більшості закордонних та вітчизняних досліджень. Навпаки, саме їх інтеграція створює якісно нову управлінську систему, здатну забезпечити синергетичний ефект від одночасного використання цифрових технологій та принципів циркулярної економіки. У зв'язку із зазначеним, ми пропонуємо концепцію управління інноваційним розвитком підприємства, відповідно до якої цифровізація виступає інтелектуальною та інформаційною основою прийняття управлінських рішень, тоді як економіка замкнутого циклу визначає стратегічний вектор використання ресурсів, формування бізнес-моделі та забезпечення довгострокової стійкості підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропонована концепція виходить із того, що інноваційний розвиток є не окремою функціональною сферою діяльності підприємства, а інтегрованою системою безперервної трансформації всіх бізнес-процесів під впливом цифрових технологій, інновацій, екологічних вимог, змін у ринковому середовищі та потреб стейкхолдерів. При цьому діджиталізація забезпечує інформаційну прозорість, швидкість аналізу даних, автоматизацію управління та прогнозування розвитку, а економіка замкнутого циклу визначає напрями оптимізації ресурсних потоків, мінімізації відходів, повторного використання матеріалів і формування довгострокової економічної цінності.

Ми переконані, що, управління інноваційним розвитком підприємства доцільно розглядати як безперервний адаптивний процес стратегічного, організаційного, технологічного та ресурсного перетворення підприємства, який базується на інтегрованому використанні

цифрових технологій, інноваційних управлінських інструментів і принципів економіки замкненого циклу з метою формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення ресурсної ефективності, забезпечення екологічної стійкості та зростання вартості підприємства.

Запропонована концепція ґрунтується на взаємодії п'яти взаємопов'язаних функціональних підсистем (рис. 1):



Рис. 1. Концепція управління інноваційним розвитком підприємства на засадах диджиталізації та економіки замкненого циклу

Джерело: авторська розробка

Перша підсистема – цифрово-аналітична. Її призначення полягає у формуванні єдиного цифрового інформаційного простору підприємства шляхом інтеграції ERP-, CRM-, SCM-, MES-систем, технологій Business Intelligence, штучного інтелекту, Big Data та цифрових платформ. Саме ця підсистема забезпечує оперативний моніторинг бізнес-процесів, прогнозування ризиків, оцінювання інноваційного потенціалу та підтримку ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Реалізація цифрово-аналітичної підсистеми створює умови для формування єдиного інформаційного середовища підприємства, інтеграції всіх управлінських процесів, підвищення оперативності отримання управлінської інформації та якості стратегічних рішень. Використання сучасних цифрових платформ, систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту та технологій Big Data забезпечує можливість своєчасного виявлення ризиків, прогнозування тенденцій розвитку, моделювання альтернативних сценаріїв управління та обґрунтування інвестиційних і інноваційних рішень. Це сприяє скороченню часу прийняття управлінських рішень, підвищенню їх обґрунтованості та зменшенню рівня управлінської невизначеності.

Друга підсистема – інноваційно-технологічна. Вона охоплює процеси генерації інновацій, управління дослідженнями та розробками, комерціалізації нових продуктів,

відкритих інновацій, трансферу технологій та цифрової модернізації виробництва. Її основним результатом виступає формування технологічної конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційно-технологічна підсистема дозволяє підприємству систематизувати процеси генерації, відбору, реалізації та комерціалізації інновацій, забезпечуючи безперервне оновлення продукції, технологій і бізнес-процесів. Її впровадження сприяє скороченню інноваційного циклу, підвищенню ефективності використання науково-технічного потенціалу, прискоренню трансферу технологій та розвитку відкритих інновацій. Як наслідок, підприємство отримує можливість швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, посилювати власні конкурентні позиції та формувати нові джерела створення доданої вартості.

Третя підсистема – циркулярно-ресурсна. Її функціонування спрямоване на управління матеріальними потоками відповідно до принципів економіки замкненого циклу. Вона передбачає екодизайн продукції, повторне використання ресурсів, ремануфактуру, рециклінг, цифровий моніторинг ресурсних потоків та мінімізацію екологічних втрат.

Значення циркулярно-ресурсної підсистеми полягає у забезпеченні ефективного управління ресурсними потоками відповідно до принципів економіки замкненого циклу. Її використання сприяє скороченню обсягів споживання первинної сировини, мінімізації виробничих відходів, оптимізації матеріальних витрат, збільшенню частки повторного використання ресурсів і розвитку екологічно орієнтованих виробничих процесів. Водночас цифровий моніторинг ресурсних потоків підвищує прозорість використання матеріальних ресурсів, дозволяє оперативно виявляти втрати та формувати ефективні рішення щодо їх мінімізації, що позитивно впливає як на економічні результати діяльності підприємства, так і на його екологічну відповідальність.

Четверта підсистема – організаційно-компетентнісна. Її основу становить розвиток людського капіталу, цифрових компетентностей, корпоративної культури інновацій, системи управління знаннями, міжфункціональної взаємодії та організаційного навчання.

Реалізація організаційно-компетентнісної підсистеми спрямована на розвиток людського капіталу як ключового чинника інноваційного розвитку. Формування цифрових компетентностей персоналу, розвиток корпоративної культури інновацій, системи управління знаннями та організаційного навчання забезпечують підвищення готовності працівників до впровадження цифрових технологій, прискорюють адаптацію підприємства до технологічних змін і сприяють розвитку інноваційної активності. Практичним результатом функціонування цієї підсистеми є підвищення продуктивності праці, ефективності міжфункціональної взаємодії, швидкості поширення знань і формування інноваційного середовища в межах підприємства.

П'ята підсистема – стратегічно-екосистемна. Її зміст полягає в розвитку партнерських мереж, цифрових платформ співпраці, взаємодії зі стейкхолдерами, інтеграції підприємства в інноваційні екосистеми та формуванні циркулярних ланцюгів створення вартості.

Стратегічно-екосистемна підсистема забезпечує інтеграцію підприємства в сучасні інноваційні екосистеми, розвиток партнерських відносин із науковими установами, інвесторами, органами влади, постачальниками, споживачами та іншими стейкхолдерами. Її впровадження створює передумови для розвитку відкритих інновацій, розширення доступу до зовнішніх знань, цифрових платформ співпраці та циркулярних ланцюгів створення вартості. Це дозволяє підприємству ефективніше використовувати зовнішній інноваційний потенціал, підвищувати інвестиційну привабливість і прискорювати реалізацію стратегічних проєктів розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємств. Львів: Ліга-Прес, 2021. 484 с.
2. Андрєєва Н. М. Циркулярна економіка: теоретичні аспекти, механізми та інструменти розвитку. Одеса: ІПРЕД НАН України, 2020. 192 с.
3. Хаустова В. Є. Цифрова трансформація економіки: тенденції та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 56–65.



RISKS OF POST-WAR STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY OF UKRAINE

Недобор Ірина Василівна, кандидат економічних наук, Директор Департаменту публічної дипломатії та міжнародних відносин, Громадська організація «Життя під час війни», iryna.nedobor@gmail.com

Post-war structural shifts are distinguished by a special nature, as they combine the features of both accelerated and forced transformations. As a rule, they are sudden, large-scale in nature, caused by significant losses of production capacity, destruction of infrastructure, disruption of traditional logistics routes, and disruption of established production and value chains. Therefore, the sectoral structure of the economy is changing sharply: the share of certain traditional sectors is decreasing, while the role of industries that can quickly adapt to new conditions or perform critical functions in economic stabilization and recovery is growing.

Let's summarize the negative effects of the war and the future transformations associated with it, and identify priority areas for applying mechanisms to adapt and support productive sectors. In Table 2, the main risks of post-war structural changes in Ukraine's economy are highlighted.

Table 2

Risks of post-war structural changes in the economy of Ukraine

Industry	Structural risks	Manifestation in the post-war period	Long-term consequences
Processing and mining	Technological degradation, loss of production chains, lack of investment	Inability to quickly restore capacity reduced productivity and dependence on imports	Consolidation of raw material specialization and reduction of competitiveness
Energy	High level of physical deterioration of infrastructure, energy hazard	Instability of energy supply, increase in production costs	Curbing industrial development, increasing energy dependence
Agriculture	Depletion of the resource base, logistical constraints, mine danger	Reduction of sown areas, decrease in export potential	Restriction of foreign exchange earnings, degradation of rural areas
Construction	Funding shortage, staff shortages, regulatory barriers	Slow pace of reconstruction, rising construction costs	Delaying the restoration of infrastructure and housing stock
Transport and logistics	Destruction of infrastructure, change of trade routes	Increase in logistics costs, limitation of resource mobility	Decreased integration into world markets, loss of transit potential
Service sector	Reduction of domestic demand, migration of labor resources	Uneven recovery of the sector, concentration in large cities	Polarization of regional development
Financial sector	Credit risks, debt burden, inflationary pressures	Limited business lending, rising cost of capital	Slowing down investment processes
IT and creative industries	Human capital leakage, regulatory uncertainty	Moving business abroad, reducing tax revenues	Loss of innovation potential
Education, health care	Chronic underfunding, personnel shortage	Deterioration in the quality of human capital	Decline in long-term economic growth rates
Public administration	Excessive fiscalization, growing role of redistribution	Displacement of private initiative	Formation of a budget-dependent economic model

Source: author's development

Post-war structural changes create complex and intersectoral risks that affect economic sectors in different ways. We consider industry, energy, transport infrastructure, and construction to be the most vulnerable, as the destruction of physical assets and disruption of production chains significantly reduce the operational capacity and competitiveness of these sectors. The agricultural sector, although it has shown high resilience, will suffer significant future losses due to the destruction of logistics chains and equipment, which limits its export potential. At the same time, risks in the fields of services, finance, IT, and social infrastructure underscore the importance of human capital and innovation potential for the post-war adaptation of the economy.

In the scientific literature [1-4], the mechanisms of adaptation of the economy to structural changes are considered as a set of interrelated instruments of state regulation, market initiatives and innovative solutions that ensure the ability of individual industries to respond to exogenous shocks and internal transformations with minimal losses of productivity and competitiveness. Therefore, both current production processes are supported, and the importance of institutional, financial, and technological structures that form the environment for adaptation, modernization, and structural restructuring of the economy is increasing. Next, we will consider each of them in detail.

Institutional mechanisms lay the foundation for the adaptive capacity of economic systems and provide a legal framework, institutional support for entrepreneurship, incentives for innovation, and effective monitoring of the implementation of sectoral strategies. The paper [5] finds that effective legislative and regulatory support can significantly strengthen the adaptive potential of the national economy and its individual sectors, as institutions set the rules of the game for economic agents and shape expectations about future development.

The post-war reconstruction of Ukraine's economy requires a systematic approach to industry recovery; namely, it is strategically important to combine state regulatory measures with market initiatives and innovation strategies. At the same time, the sustainability of the economic model and its ability to adapt will be determined by the level of coordination among the state, business, and the scientific community, as well as by the speed of integrating modern technologies into production processes.

List of sources used:

1. Іщенко С., Ткач В., Глазунова О. Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-51>
2. Вітковський Ю.П. Адаптивність економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків в умовах глобалізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 148-154. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/ujae_2022_r03_a20.pdf
3. Вітковський Ю. П., Іванченков В. С. Механізм державного регулювання структурних змін в контексті розвитку національної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 416 – 420.
4. Белікова Н. В., Губарева І. О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57), С. 168-173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-168-173>
5. Аксьонова О., Яценко О. Інституційно-економічні механізми розвитку міжкультурної комунікації в умовах трансформації міжнародних відносин. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-173>



УДК 338.439:519.86

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ЕФЕКТ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ РИНКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Чорній Дмитро Олександрович, аспірант Миколаївського національного аграрного університету, спеціальність 051, <https://orcid.org/0009-0006-3466-9847>

Бажаний стан агропродовольчого ринку за умов гармонізації інтересів усіх його учасників у контексті сталого розвитку уявлятиме собою інтегровану рівноважну систему збалансованого розвитку, в якій економічна ефективність, соціальна справедливість та екологічна безпека не конкурують між собою, а взаємно підсилюють одна одну. У такій системі ринок функціонує не лише як механізм розподілу ресурсів і взаємодії покупців і продавців, а й як інституційно врегульоване середовище координації стратегічних інтересів усіх учасників, що забезпечує довгострокову стійкість агропродовольчих ланцюгів.

Збалансований стан ринку агропродовольчої продукції за умов гармонізації довгострокових інтересів його учасників на засадах сталого розвитку забезпечує корисний ефект у всіх трьох її площинах (рис. 1).



Рис. 1. Інтегральний ефект гармонізації інтересів учасників ринку агропродовольчої продукції за умов сталого розвитку

Джерело: авторська розробка

Для отримання синергійного інтегрального ефекту консенсус економічних та соціально-екологічних інтересів учасників має бути моногенним з точки зору його середовища: усі стейкхолдери мають поділяти єдині цінності, культуру, ментальні схеми партнерства, які лежать в основі спільного розуміння та гармонізації індивідуальних цілей [1].

Ринок агропродовольчої продукції, як самостійний механізм, потенційно може сприяти збалансуванню інтересів його учасників. Проте, перехід на засади сталості для такої гармонізації потребує доповнення ринкового інструментарію механізмами держаної підтримки трансформацій та адаптації існуючого інституційного, економічного та організаційного середовища до нових імперативів розвитку. Нові умови потребують обґрунтування нових моделей розвитку агропродовольчих ринків, які забезпечать баланс попиту та пропозиції, досягнення цінової рівноваги на екологічно безпечну і якісну продукцію, розвиток конкуренції, драйверами якої є екологічні чинники, а також отримання як індивідуальних економічних бонусів (для окремих стейкхолдерів), так і для суспільства в цілому. Аммірато С. та ін. в основі організації таких моделей бачать розвиток партнерства учасників у межах агропродовольчих ланцюгів і сільських територій. Формами реалізації партнерських відносин автори пропонують сільські організаційно-територіальні мережі (кластери, агломерації, райони), галузеві-технологічні циркулярні моделі співробітництва тощо [2].

У цілому, погоджуючись із загальним баченням науковців щодо моделі ринкового механізму на основі узгодження інтересів його учасників з урахуванням принципів сталого розвитку, вважаємо доцільним розширити її концептуальні межі та методичний інструментарій. Соціальну відповідальність поведінки учасників ринку за власним авторським підходом розглядаємо як провідний драйвер сталих трансформацій, а екологічну безпеку — як базовий системоутворюючий принцип господарської діяльності та взаємодії.

Через створення умов для організації стійких ланцюгів агропродовольчої вартості ринок забезпечує зниження ступеня конфліктності інтересів його учасників та їх координацію, які працюють не як відокремлені суб'єкти, а в межах єдиної функціональної мережі, де максимізація цінності продукту (створення прибутку) стає спільним інтересом для всіх стейкхолдерів. Центральним елементом системи гармонізації інтересів учасників постає справедливий, прозорий та відкритий механізм розподілу доданої вартості, який на основі довіри й простежуваності руху продукції максимізує потенціал стратегічного партнерства.

Перелік використаних джерел:

1. Dora, M. Collaboration in a circular economy: Learning from the farmers to reduce food waste. J. Enterpr. Inf. Manag. 2019, 33, 769–789.

2. Ammirato S., Felicetti A.M, Ferrara M. Raso C., Violi A. Collaborative Organization Models for Sustainable Development in the Agri-Food Sector. Sustainability 2021, 13(4), 2301; <https://doi.org/10.3390/su13042301>



УДК 339.138:502.131.1

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БРЕНДУ

Левченко Дмитро Валерійович, викладач кафедри маркетингу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0009-0006-7686-4317>, Dimalevv@icloud.com

В бізнесі питання сталого розвитку зазвичай обговорюються під загальним поняттям корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). КСВ стає дедалі важливішою складовою корпоративної комунікації. Комунікація КСВ - це процес передбачення очікувань зацікавлених сторін, формулювання політики КСВ і управління різними інструментами організаційної комунікації, спрямованими на надання правдивої та прозорої інформації. Основні елементи комунікації КСВ включають визнання зацікавлених сторін і орієнтацію на діалог. Вона тісно пов'язана з довірою, репутацією компанії та управлінням проблемами, які можуть вплинути на її імідж. Через це КСВ-комунікація є важливою частиною управління комунікацією компанії, метою якої є управління комунікаційними ситуаціями та відносинами. Однак, якщо заяви про КСВ не пов'язані з реальними сталими діями компанії, таку комунікацію іноді розглядають як «грінвошинг». З іншого боку, деякі вважають, що зв'язки з громадськістю є частиною комунікації КСВ, і що корпоративна комунікація повинна змінитися від управління комунікацією до ширшого управління відповідальністю.

У бізнесі комунікація здебільшого є односторонньою: компанія передає інформацію для досягнення певної мети. Репутація компанії дедалі більше залежить від ефективної комунікації щодо сталого розвитку, тому компанії прагнуть інформувати зацікавлені сторони про свої дії в цій сфері, щоб покращити свій імідж. Вони роблять це через друковані звіти та Інтернет, який може доповнювати або навіть замінювати друковані корпоративні звіти про сталий розвиток.

В рамках аналізу підсистем різних способів комунікації, пов'язаних зі сталістю (Табл. 1), нами була запропонована нова підсистема «Культура та мистецтво», яка відіграє важливу роль у формуванні цінностей, норм і поведінки, пов'язаних зі сталим розвитком.

Культура та мистецтво є важливою підсистемою суспільства, яка, незважаючи на свою самобутність, має глибокі зв'язки з іншими підсистемами. Ця підсистема функціонує як потужний інструмент, здатний впливати на суспільну свідомість і формувати нові підходи до соціальних і екологічних проблем, що стоять перед людством.

Проте розглядати культуру та мистецтво лише як пасивних передавачів ідей сталого розвитку було б помилковим. Специфіка цієї підсистеми включає не лише відображення суспільних процесів, а й активне створення нових сенсів і контекстів. Митці та культурні діячі формують власну логіку вибору тем і способів вираження, що може істотно впливати на те, як сприймається концепція сталого розвитку. Вони можуть акцентувати увагу на певних аспектах або ігнорувати інші, що призводить до нерівномірного висвітлення різних компонентів сталого розвитку.

Завдяки цій логіці, складна й багатогранна концепція сталого розвитку іноді поступається місцем більш конкретним і популярним темам, таким як зміна клімату або соціальна справедливість, які частіше знаходять відгук у творчих роботах. Культура та мистецтво здебільшого фокусуються на вираженні сталого розвитку через символи, метафори та образи, що можуть викликати емоційний відгук у публіки, але не завжди забезпечують глибокий інтелектуальний аналіз теми.

Огляд суспільних підсистем та способів їх зв'язку, пов'язаних із стійкістю

<i>Підсистема</i>	<i>Комунікація про сталий розвиток</i>	<i>Комунікація сталого розвитку</i>	<i>Комунікація для сталості</i>	<i>Актуальність комунікації, пов'язаної зі сталим розвитком, для досягнення сталого розвитку</i>
Громадянське суспільство	Підвищення обізнаності, інформування про проблеми сталого розвитку	Адвокація та лобіювання за прийняття політик сталого розвитку	Активізація громадських ініціатив, впровадження змін у поведінці	Ключова роль у мобілізації суспільства для підтримки сталого розвитку
Мас-медіа	Освітні та інформаційні кампанії про стійкість	Формування громадської думки, зміцнення соціальної підтримки	Створення контенту, який спонукає до дії, пропагує сталий спосіб життя	Вплив на масову свідомість, формування позитивного іміджу сталого розвитку
Наука	Проведення досліджень, розробка інновацій для стійкості	Популяризація наукових знань, обґрунтування політик сталого розвитку	Співпраця з урядом та бізнесом для впровадження стійких рішень	Забезпечення наукової основи для рішень, орієнтованих на сталий розвиток
Уряд	Розробка політик, що враховують глобальні виклики у сфері стійкості	Прийняття законів, які підтримують сталий розвиток	Координація між різними секторами суспільства для досягнення цілей стійкості	Встановлення нормативної бази для підтримки зусиль у сфері сталого розвитку
Економіка / Підприємства	Впровадження сталих бізнес-моделей та технологій	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), екологічні ініціативи	Розвиток партнерств, інвестиції у сталі проекти	Забезпечення економічної основи для реалізації програм сталого розвитку
Культура та мистецтво (нова підсистема)	Інтеграція теми сталого розвитку у твори мистецтва та культурні практики	Формування культурних наративів, що підтримують сталість	Використання мистецтва для популяризації ідей сталості та зміни поведінки	Вплив на культурні цінності та норми, що сприяють стійкому розвитку

Втім, деякі новаторські мистецькі проекти, такі як інтерактивні виставки або перформанси, створюють нові можливості для комунікації щодо сталого розвитку. Завдяки зростанню популярності цифрових технологій та соціальних медіа, культура та мистецтво стають більш інтерактивними, що дозволяє залучати широку аудиторію до діалогу про сталість. Інтерактивні формати, такі як онлайн-галереї, віртуальні перформанси або співпраця з науковцями, відкривають нові горизонти для комунікації щодо сталого розвитку й стимулюють суспільне обговорення.

Ці тенденції в культурі та мистецтві можна розглядати як форми комунікації для сталого розвитку. Вони сприяють не лише поширенню ідей сталого розвитку, але й стимулюванню активних дій, спрямованих на переосмислення людської поведінки. У кінцевому підсумку культура та мистецтво можуть відігравати центральну роль у впровадженні сталого розвитку, оскільки вони здатні не лише комунікувати ідеї, а й активно формувати нову суспільну свідомість та етику, що є критично важливими для досягнення сталості в усіх сферах життя.

Перелік використаних джерел:

1. Godemann, J., Michelsen, G., Eds.; Springer: Dordrecht, The Netherlands, New York, NY, USA, 2011; pp. 3–11.
2. Newig J., Schulz D., Fischer D., Hetze K., Laws N., Lüdecke G., Rieckmann M. Communication regarding sustainability: conceptual perspectives and exploration of societal subsystems Sustainability 2013. 5 p.2976-2990



СФЕРА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: НАСЛІДКИ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Пашнев Віталій, аспірант, Полтавський державний аграрний університет,
<https://orcid.org/0009-0005-3879-2650>, Pashnevvitalii@gmail.com

Сфера охорони здоров'я внаслідок повномасштабного вторгнення за період 2022-2024 років зазнала масштабних втрат і пошкоджень, що об'єктивно актуалізує потребу у формуванні диверсифікованої системи залучення фінансових ресурсів, спроможної забезпечити не лише оперативне відновлення зруйнованої та пошкодженої медичної інфраструктури, а й довгострокову фінансову стійкість галузі. Обмежені можливості державного бюджету в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови зумовлюють необхідність активізації альтернативних джерел фінансування, зокрема міжнародної фінансової допомоги, цільових грантових програм, інвестиційних механізмів, публічно-приватного партнерства та благодійних ресурсів. У цьому контексті перехід до кількісної оцінки сучасних збитків і пошкоджень у сфері охорони здоров'я набуває ключового значення, оскільки саме обґрунтоване визначення їхніх масштабів створює передумови для ефективного планування відновлювальних заходів і залучення необхідних фінансових ресурсів.

За експертними оцінками ООН, з початку лютого 2022 року загальна сума збитків і пошкоджень, яких зазнав сектор охорони здоров'я України, оцінюється приблизно в 1,56 мільярдів доларів США. Із загальної кількості медичних закладів 16,2% частково або повністю пошкоджені, з яких 35,8 – лікарні, 18,8% - клініки загального профілю, 15,7% амбулаторних медичних закладів. Найбільших пошкоджень зазнала медична інфраструктура Донецької, Херсонської, Одеської та Дніпропетровської областей. Питома вага сфери у загальному обсязі збитків і пошкоджень національній економіці становить близько 3% та оцінюється у розмірі 21,2 млрд дол. США. Потреба у фінансових ресурсах, необхідних для відновлення втрат сектору охорони здоров'я країни станом на кінець 2024 року, дорівнює 19,4 млрд дол США (табл. 1).

Оцінка сучасного стану та реалій функціонування закладів сектору охорони здоров'я показала, що наявні виклики зумовлюють необхідність пошуку та впровадження нових механізмів фінансового управління, які поєднували б зусилля держави як ключового джерела фінансування галузі та самих закладів охорони здоров'я як активних суб'єктів господарювання, спроможних формувати внутрішні фінансові резерви, залучати додаткові ресурси й підвищувати стійкість власної фінансової моделі в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Для всіх господарюючих суб'єктів економіки України сьогодні та у найближчій перспективі досить гостро постає питання пошуку джерел фінансового забезпечення подальшої діяльності, нарощування обсягів вхідних інвестиційних потоків, оптимізації витрат і процесів управління, підвищення ефективності та результативності своєї діяльності.

Українським медичним закладам, що фінансуються за рахунок державного бюджету, доцільно орієнтуватися на поступову трансформацію механізмів фінансування в напрямі поєднання гарантованої державної підтримки з активізацією внутрішніх і зовнішніх джерел фінансових ресурсів. Пріоритетним має стати підвищення ефективності використання бюджетних коштів шляхом удосконалення фінансового планування, управління витратами та впровадження інструментів фінансового контролю. Водночас важливого значення набуває розвиток договірних відносин у межах програм медичних гарантій, залучення грантового й інвестиційного фінансування, а також застосування елементів публічно-приватного партнерства, що дозволить посилити фінансову стійкість медичних закладів без зниження соціальної доступності медичних послуг. Економічним підґрунтям трансформації фінансових механізмів має стати підвищення рівня продуктивності й ефективності власної діяльності, що дасть змогу підвищити інвестиційну привабливість закладів охорони здоров'я.

Розмір збитків, завданих сектору охорони здоров'я внаслідок повномасштабного вторгнення в Україні

Адміністративно-територіальні одиниці	Обсяг пошкоджень, млн дол США	Обсяг втрат, млн дол США	Потреба у відновленні, млн дол США
Вінницька область	5,6	629,7	694,6
Волинська область	0,0	425,9	469,3
Дніпропетровська область	57,9	1,292,6	1426,9
Донецька область	587,1	2,102,0	2024,9
Житомирська область	44,0	492,3	543,7
Закарпатська область	0,0	518,9	571,7
Запорізька область	64,2	778,9	771,2
Івано-Франківська область	0,0	563,5	620,9
Київська область	36,4	936,3	836,8
Кіровоградська область	0,0	421,8	414,8
Луганська область	194,4	1,088,7	1039,5
Львівська область	0,0	1033,1	1,138,3
Миколаївська область	74,7	462,4	519,3
Одеська область	12,7	1,139,5	1081,3
Полтавська область	0,1	637,4	621,0
Рівненська область	0,1	476,2	525,0
Сумська область	30,5	567,3	481,9
Тернопільська область	0,0	426,0	469,3
Харківська область	196,1	1,224,9	1279,7
Херсонська область	113,2	429,4	489,0
Хмельницька область	0,8	512,3	564,7
Черкаська область	1,3	555,9	533,5
Чернівецька область	0,0	371,3	409,1
Чернігівська область	67,1	524,6	476,4
м. Київ	41,7	1,937,2	1367,7
Всього	1555,2	19613,9	19380,5

Джерело: складено автором за даними: [1].

Як продемонстрували результати економіко-статистичних спостережень, рівень економічної ефективності діяльності медичних закладів визначається істотною амплітудою коливань і нестабільним трендовим характером. Після суттєвого підвищення результативності їх функціонування протягом 2015-2020 років та досягнення максимального рівня рентабельності діяльності 12,4% (19,2 млрд грн чистого прибутку), у 2021 році ці показники значно знизилися та зберігають негативну тенденцію протягом воєнного часу. За підсумками 2024 позитивний кінцевий результат діяльності закладів охорони здоров'я становив 4706 млн грн за відповідного рівня прибутковості 1,8% (рис. 1).

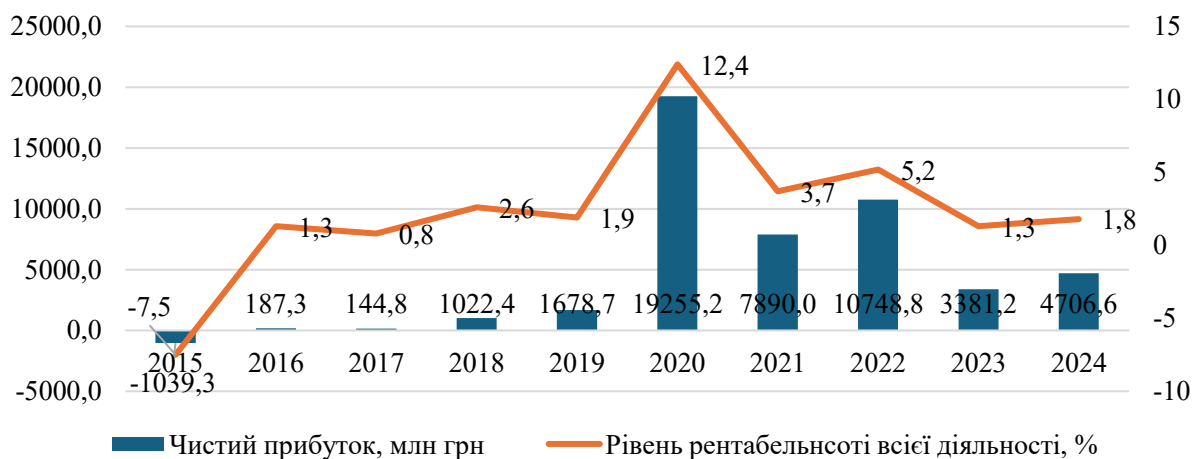


Рис. 1. Динаміка рентабельності всієї діяльності закладів охорони здоров'я України
Джерело: побудовано автором за даними: Державна служба статистики України

Сукупна частка медичних закладів, які отримали прибуток як кінцевий фінансовий результат власної діяльності, у 2024 році склала 62,8%, частка збиткових установ — 31,8%, у порівнянні з середніми значеннями за всіма видами економічної діяльності країни відповідно 71,9% та 28,1%.

Отримані показники свідчать, що незважаючи на винятково складні фінансово-економічні та воєнні виклики, заклади сфери охорони здоров'я України зберігають певний запас фінансової міцності та демонструють позитивний фінансовий результат своєї господарської діяльності. За таких реалій постає нагальна потреба у системному удосконаленні механізмів управління медичними та закладами публічного адміністрування у сфері охорони здоров'я, стратегічно орієнтованих на відродження сфери на принципово нових якісних інклюзивних засадах, що відповідають інтересам населення України, цілям сталого розвитку країни та її євроінтеграційним прагненням.

Завершення реформи охорони здоров'я та поступове впровадження нових моделей фінансового і операційного управління дозволять забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів, підвищити ліквідність і фінансову стійкість медичних закладів, а також оптимізувати витрати без шкоди для доступності та якості медичних послуг. Паралельно це відкриває можливості для інтеграції сучасних підходів до управління, залучення додаткових фінансових ресурсів через міжнародні програми та публічно-приватне партнерство, а також для впровадження цифрових і технологічних інновацій. Системне оновлення управлінських процесів має бути спрямоване на досягнення цілей сталого розвитку, підвищення рівня медичного обслуговування та життя населення України, а також наближення до європейських стандартів і сучасних трендів розвитку медицини, що в цілому забезпечує стійкість, адаптивність і довгострокову ефективність функціонування галузі в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Перелік використаних джерел:

1. UKRAINE RAPID DAMAGE AND NEEDS ASSESSMENT (RDNA4). FEBRUARY 2022 – DECEMBER 2024. February 2025, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations



УДК 338.436.33:636.22/.28.034

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА

Смігунова Олена Вікторівна,

к.е.н., доцент, вчений секретар, Інститут тваринництва НААН, elenasmigunova@gmail.com

Богомолова Катерина Сергіївна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,

Косенко Єлизавета Олексіївна, здобувачка, Державний біотехнологічний університет,

Молочне скотарство є стратегічно важливою галуззю аграрного сектору, що забезпечує населення молочною продукцією та формує значну частку валової продукції сільського господарства, визначаючи загальний рівень його економічної ефективності. У цьому контексті галузь є базовим елементом функціонування агропродовольчої системи країни.

Порівняно з іншими галузями сільського господарства, зокрема рослинництвом, молочне скотарство характеризується нижчим рівнем окупності інвестицій і потребує значних капіталовкладень як для створення, так і для модернізації виробничих потужностей. Ефективність молочного виробництва безпосередньо залежить від обсягів реалізації продукції та її якісних параметрів. Науковими дослідженнями визначено низку ключових чинників рентабельності галузі, до яких належать генетичний потенціал тварин, збалансованість годівлі,

якість заготівлі та зберігання кормів, дотримання технологічних вимог утримання і доїння корів, а також інтенсивність вирощування ремонтного молодняка [1].

Рівень технічного забезпечення процесів механізації та автоматизації на молочних фермах справляє істотний вплив на продуктивність дійного стада, структуру виробничих витрат і загальну економічну ефективність молоковиробництва. Запровадження сучасних технологічних рішень у системі технічного оснащення сприяє підвищенню рентабельності виробництва молока. У практиці аграрних підприємств дедалі більшого поширення набуває впровадження окремих елементів інноваційних технологій за умов безприв'язного утримання худоби, що забезпечує зниження витрат у розрахунку на одиницю продукції. Зокрема, застосування автоматизованих систем машинного доїння дозволяє стандартизувати доїльний режим, що позитивно позначається на стабільності продуктивності та покращенні якісних характеристик молока.

Досягнення високих виробничих результатів у молочному тваринництві ґрунтується на комплексному підході, який поєднує ефективну селекційно-племінну роботу, раціональну систему годівлі, що гарантує повноцінне засвоєння поживних речовин, а також належний контроль за умовами утримання племінного поголів'я. Реалізація зазначених заходів забезпечує стабільне зростання надоїв і відтворювальної здатності стада, формуючи основу для створення високопродуктивного тваринницького потенціалу.

У світовій практиці використовується близько 30 порід великої рогатої худоби молочного напрямку продуктивності. В Україні домінують чорно-ряба порода (понад 50 % загального поголів'я), а також голштинська та червона породи. Водночас істотними стримувальними чинниками зростання продуктивності залишаються недостатній рівень чистопородності тварин (у середньому 65,4 % по країні) та висока захворюваність поголів'я, значною мірою зумовлена порушеннями технологічних вимог утримання. Зазначені фактори негативно впливають як на продуктивність корів, так і на загальну економічну ефективність функціонування молочних підприємств.

У цьому контексті особливої актуальності набуває підтримка та розвиток племінної справи, зокрема шляхом зміцнення економічного потенціалу племінних підприємств. Реалізація виваженої державної політики стимулювання у зазначеній сфері сприятиме покращенню якісних характеристик молочної продукції, зростанню продуктивності корів і загальному технологічному поступу галузі молочного скотарства.

Рівень продуктивності молочного скотарства та ефективність використання його ресурсного потенціалу значною мірою визначаються системою матеріального стимулювання працівників і ступенем збалансованості кормової бази. Водночас однією з найбільш гострих проблем залишається низький рівень оплати праці в аграрному секторі, зокрема у молочному скотарстві, де середня заробітна плата майже вдвічі поступається відповідному показнику в промисловості. Недооцінка економічної ролі мотиваційних механізмів персоналу істотно обмежує потенціал галузі щодо зростання продуктивності праці та підвищення загальної економічної ефективності виробництва [4].

Зростання економічної результативності молочного тваринництва можлива на основі інтенсифікації виробництва, що передбачає модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення рівня ветеринарного та зоотехнічного обслуговування, формування високоякісної кормової бази, а також удосконалення спеціалізації й концентрації виробництва. До пріоритетних напрямів розвитку галузі належать активізація генетично-селекційної роботи, впровадження сучасних методів відтворення маточного поголів'я, застосування інноваційних інтенсивних технологій, раціональна організація праці та стимулювання зростання продуктивності корів. Водночас важливе значення має забезпечення ефективних каналів збуту молочної продукції, а також розвиток форм агропромислової інтеграції та кооперації у сфері виробництва й переробки молока. Як засвідчують результати наукових досліджень [2], комплексна реалізація зазначених заходів формує синергійний ефект, що позитивно позначається на загальній ефективності функціонування молочних підприємств.

Молочне скотарство характеризується високою капіталомісткістю та тривалим строком окупності інвестиційних вкладень. Застосування сучасних підходів до будівництва й

модернізації тваринницьких комплексів, зокрема використання економічно обґрунтованих конструктивних рішень і матеріалів, дає змогу знизити вартість одного скотомісця, що позитивно позначається на рівні загальних капітальних витрат у галузі.

Раціональне управління витратами, зокрема впровадження детального та диференційованого обліку витрат на виробництво кормів, є одним із ключових чинників підвищення економічної ефективності молочного виробництва. З огляду на відмінності у механізмах формування цін на грубі та концентровані корми, їх собівартість доцільно визначати окремо. Вартість грубих кормів на кінець звітної року є відносно сталою, оскільки основні витрати на їх заготівлю (силос, сінаж, сіно, солома) вже понесені, а корми перебувають на зберіганні, що створює передумови для точного розрахунку їх фактичної собівартості.

Одним із базових чинників підвищення ефективності молочного тваринництва є формування та зміцнення повноцінної кормової бази. У технологічному ланцюзі виробництва молока корми виступають визначальним ресурсом, що безпосередньо впливає на фізіологічний стан тварин, рівень їх продуктивності та якісні характеристики готової продукції. Збалансованість раціонів забезпечує зростання продуктивності на 35-40 %, селекційно-племінні заходи – на 20-25 %, раціональна організація праці – на 15-18 %, профілактичні ветеринарні заходи — близько 15 %, а належні умови утримання тварин – до 15 %. Водночас наукові дослідження засвідчують, що до 60 % приросту продуктивності зумовлюється якістю годівлі, тоді як вплив генетичного потенціалу тварин становить 30-40 % кінцевого результату. У невеликих фермерських господарствах низька якість кормів може призводити до зниження реалізації генетичного потенціалу поголів'я на 40–60 %, що суттєво обмежує загальну економічну ефективність виробництва молока [2].

Для підприємств, спеціалізованих на виробництві молока, принципово важливим є застосування науково обґрунтованого планування кормової бази. Такий підхід передбачає використання різних методик визначення потреби в кормах, серед яких найбільш поширеними є розрахунки необхідних обсягів кормів у розрізі статевих-вікових груп тварин, у перерахунку на одиницю продукції або на одну голову поголів'я. Найбільш точними вважаються методи, що враховують біологічні особливості тварин залежно від віку та статі, а також рівень реалізації їх генетичного потенціалу.

Національна економічна стратегія України до 2030 року [3] передбачає впровадження заходів зі стимулювання розвитку тваринництва та підвищення якості продукції тваринного походження. Водночас у документі недостатньо висвітлено питання розвитку кормовиробництва, зокрема стимулювання вирощування високобілкових культур, що обмежує можливості для подальшої інтенсифікації молочного скотарства. Лише у Проєкті Плану відновлення України згадується необхідність нарощування обсягів споживання кормів у зв'язку зі зростанням виробництва продукції тваринництва, проте без належного аналітичного обґрунтування та комплексного розгляду проблеми кормозабезпечення [3].

Перелік використаних джерел:

1. Економічний потенціал підприємств-виробників молока: трансформація, відновлення та розвиток в умовах воєнного стану: колективна монографія / за наук. ред. О. О. Красноручького та Т. Г. Маренич. Харків : Видавничий дім «Право», 2025. 385 с.
2. Красноручький О. О., Смігунова О. В., Чигринов Є. І. Стратегічні орієнтири управління розмірами та масштабами виробництва аграрних підприємств молочного напрямку. Науково-технічний бюлетень ІТ НААН. №129. С. 90 – 102. DOI 10.32900/2312-8402-2023-129-90-102. DOI 10.32900/2312-8402-2023-129-90-102
3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету міністрів України №179 від 3 березня 2021 р. URL : https://ips.ligazakon.net/document/view/kp210179?an=1&ed=2023_04_21
4. Степасюк Л. М. Ефективність виробництва молока в спеціалізованих аграрних підприємствах. Біоекономіка та аграрний бізнес. 2019. Т.10, №1. С. 120-127.



ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Єрмоленко Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, oksana.yermolenko@hneu.net;

Єрмоленко Олексій Анатолійович, к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної економіки, oleksii.yermolenko@hneu.net

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій, спрямованих на підвищення ефективності державного управління та якості надання публічних послуг. Водночас цифрова трансформація набуває особливого значення у контексті формування інклюзивного суспільства, де кожен громадянин має рівний доступ до ресурсів, сервісів та можливостей.

Актуальність дослідження зумовлена стрімкою цифровою трансформацією публічного управління, що є ключовим чинником модернізації держави та підвищення ефективності надання публічних послуг. Водночас цифровізація загострює проблему нерівного доступу різних соціальних груп до цифрових ресурсів і сервісів, що формує нові бар'єри соціального виключення. У цих умовах особливої ваги набуває впровадження політики безбар'єрності як інструменту забезпечення рівних можливостей та інклюзивного соціально-економічного розвитку. Додаткової актуальності темі надають виклики воєнного стану та потреби післявоєнного відновлення України, що вимагають формування доступного, людиноцентричного й стійкого публічного управління. Однією з ключових проблем залишається забезпечення доступності цифрових сервісів для всіх категорій населення. Незважаючи на значні досягнення у сфері електронного врядування в Україні, зокрема розвиток електронної платформи «Дія», частина громадян і надалі стикається з бар'єрами – технічними, інформаційними, освітніми та соціальними. Це актуалізує необхідність інтеграції принципів безбар'єрності у процеси цифрової трансформації публічного управління.

Метою дослідження є обґрунтування ролі цифрової трансформації публічного управління та безбар'єрності як взаємопов'язаних інструментів забезпечення інклюзивного соціально-економічного розвитку, а також визначення ключових напрямів їх інтеграції у державну політику.

Інтеграція безбар'єрності у цифрову трансформацію публічного управління передбачає дотримання низки базових принципів: рівний доступ – забезпечення можливості користування цифровими послугами для всіх громадян незалежно від віку, стану здоров'я, місця проживання чи рівня цифрових навичок; універсальний дизайн – розроблення цифрових сервісів, придатних для використання максимально широким колом користувачів без необхідності адаптації; цифрова доступність – відповідність електронних ресурсів міжнародним стандартам доступності (зокрема WCAG); людиноцентризм – орієнтація на потреби користувачів при створенні та вдосконаленні цифрових послуг; простота та зрозумілість – мінімізація складності інтерфейсів, використання доступної мови та логічної навігації; альтернативність каналів доступу – забезпечення можливості отримання послуг не лише онлайн, а й через офлайн або змішані формати; цифрова інклюзія – врахування потреб вразливих груп населення та подолання цифрового розриву; безпека та довіра – захист персональних даних і формування довіри до цифрових сервісів.

Безбар'єрність у даному контексті слід розглядати як комплексний інструмент, що охоплює фізичну, цифрову, інформаційну та соціальну доступність. Її впровадження передбачає адаптацію цифрових платформ до потреб осіб з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, а також осіб з низьким рівнем цифрової грамотності. Це включає застосування стандартів цифрової доступності, спрощення інтерфейсів, забезпечення альтернативних каналів доступу до послуг.

Проблематика цифрової трансформації публічного управління та її взаємозв'язку з інклюзивністю і безбар'єрністю активно розробляється у сучасному науковому дискурсі.

Зокрема, у працях міжнародних організацій (OECD, World Bank, United Nations) [1 – 4] цифровізація розглядається як інструмент підвищення ефективності публічного управління та забезпечення доступності публічних послуг. У дослідженнях OECD акцентується увага на концепції digital government, що передбачає орієнтацію на потреби громадян і забезпечення рівного доступу до цифрових послуг.

Питання цифрової інклюзії та подолання цифрового розриву розкрито у роботах Світового банку та ООН, де підкреслюється необхідність розвитку цифрових компетентностей населення та впровадження стандартів доступності електронних послуг.

У європейському науковому та політичному просторі (European Commission, DESI, Digital Strategy) значна увага приділяється інтеграції принципів доступності (accessibility) та універсального дизайну у процеси цифрової трансформації.

В українському науковому середовищі питання цифрового врядування досліджуються у працях В. Бакуменка [5], О. Оболенського [6], С. Кравченка, де обґрунтовано засади модернізації публічного управління та впровадження електронного урядування. Водночас аспекти інклюзивності та безбар'єрності розкрито у працях Т. Семигіної [7], О. Новікової [8], Ю. Кравченка, Н. Гречаник, де досліджуються питання соціальної інклюзії, цифрової доступності та формування безбар'єрного середовища.

Попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженим залишається питання комплексної інтеграції безбар'єрності у процеси цифрової трансформації публічного управління, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Правове підґрунтя цифрової трансформації публічного управління та впровадження політики безбар'єрності в Україні формується на основі національного законодавства та міжнародних зобов'язань держави. Базовим документом є Конституція України [1], яка гарантує рівність прав і свобод громадян, недискримінацію та доступ до публічних послуг. У контексті цифровізації важливе значення має також забезпечення права на інформацію та участь у суспільному житті. Серед ключових нормативно-правових актів у сфері цифрової трансформації слід виділити: Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2017), що регулює електронну ідентифікацію та взаємодію в цифровому середовищі; Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003); Постанова КМУ № 56 (2019) «Деякі питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації», яка визначає інституційні засади цифрової політики; Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030 року, що окреслює ключові напрями цифровізації держави.

Важливим елементом правового забезпечення безбар'єрності є: Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року (розпорядження КМУ № 366-р від 14.04.2021) [10], яка передбачає формування фізичної, інформаційної та цифрової доступності; Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»; Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [11].

Міжнародно-правову основу становлять: Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (CRPD) [12], ратифікована Україною, яка визначає доступність як ключовий принцип державної політики; Цілі сталого розвитку ООН (зокрема ЦСР 10 – зменшення нерівності, ЦСР 16 – ефективні інститути) [13]; Стратегія ЄС щодо прав осіб з інвалідністю 2021–2030 [14], що акцентує на цифровій доступності та інклюзивному врядуванні та інші.

Таким чином, нормативно-правова база України створює необхідні передумови для поєднання цифрової трансформації публічного управління з політикою безбар'єрності, однак потребує подальшого розвитку в частині імплементації стандартів цифрової доступності, посилення міжвідомчої координації та адаптації до сучасних викликів.

Важливу роль у забезпеченні інклюзивності відіграє концепція людиноцентризму, яка передбачає орієнтацію публічних сервісів на потреби користувачів. У цьому аспекті цифрова трансформація має супроводжуватися розвитком цифрових компетентностей населення, підвищенням рівня цифрової грамотності та створенням умов для рівного доступу до інтернету і цифрової інфраструктури.

Разом із тим, існують суттєві виклики, що стримують розвиток інклюзивного цифрового врядування. Серед них: цифровий розрив між різними соціальними групами, недостатня адаптація сервісів до стандартів доступності, обмеженість ресурсів на місцевому рівні, а також недостатній рівень підготовки публічних службовців у сфері інклюзії та цифрових технологій.

У цьому контексті важливими напрямками вдосконалення публічного управління є: інтеграція принципів безбар'єрності в цифрову політику держави, впровадження універсального дизайну під час створення електронних сервісів, розвиток цифрової освіти населення, а також посилення міжсекторальної взаємодії між державою, громадянським суспільством і бізнесом.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління у поєднанні з політикою безбар'єрності є ефективним інструментом забезпечення інклюзивного соціально-економічного розвитку. Її реалізація сприяє підвищенню доступності публічних послуг, зменшенню соціальної нерівності та формуванню сучасної моделі людиноцентричного врядування.

Цифрова трансформація публічного управління відкриває нові можливості для забезпечення інклюзивності, однак потребує системного впровадження принципів безбар'єрності. Поєднання цих підходів сприяє формуванню доступного, ефективного та орієнтованого на громадян публічного управління, що є важливою умовою сталого соціально-економічного розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментів оцінювання цифрової доступності публічних послуг, аналізом міжнародних практик інклюзивного цифрового врядування та адаптацією таких підходів до умов України.

Перелік використаних джерел:

1. OECD. The E-Government Imperative: Main Findings. – Paris : OECD Publishing, 2023.
2. OECD. Digital Government Index: 2023 Results. – Paris : OECD Publishing, 2024.
3. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington, DC : World Bank, 2021.
4. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. – New York : UN, 2022.
5. Бакуменко В. Д. Публічне управління: теорія та практика: навч. посіб. К.: НАДУ, 2018. 256 с.
6. Оболенський О. Ю. Публічне управління та державна служба: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2019. 344 с.
7. Семігіна Т. В. Формування інклюзивного середовища у громаді: ролі та компетентності соціальних працівників. / Т. В. Семігіна // Матеріали конференцій МЦНД, (21.02.2025). Запоріжжя, 2025. – С. 56–64. <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/587/>
8. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія/ О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, О.І. Амоша, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць; за наук. ред. О.Ф.Новікової; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2022. – 385 с.
9. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
10. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р.
11. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України № 5207-VI від 06.09.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>.
12. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. 12 December 2006. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>.
13. UN Sustainable Development Goals. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.
14. European Commission. Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. – Brussels, 2021.



ДОТРИМАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Жигилій Олена Геннадіївна, аспірант спеціальності «Міжнародні економічні відносини», Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
fedorova.olena@hheu.com

Сучасні аграрні підприємства функціонують в середовищі технологічної конкуренції, де рівень інноваційності виробництва безпосередньо впливає на якість продукції, її відповідність міжнародним стандартам та можливість виходу на зовнішні ринки. Дослідження Вдовиченко О. [1] показало, що модернізація аграрного виробництва, впровадження інноваційних технологій і підвищення рівня доданої вартості продукції слугують передумовами зростання експортного потенціалу. При цьому особливого значення набуває відповідність продукції міжнародним вимогам якості та безпеки, що є необхідною умовою доступу до висококонкурентних ринків, зокрема до ринків Європейського Союзу.

За умови глобалізації агропродовольчих ринків саме відповідність встановленим стандартам стає, з одного боку, технічною вимогою, а з іншого – стратегічним чинником конкурентоспроможності, який безпосередньо впливає на можливість формування, нарощування та реалізації експортних потоків українських підприємств.

В ЄС одна із найжорсткіших у світі систем регулювання безпечності та якості харчових продуктів, яка ґрунтується на принципі «від поля до столу» та передбачає повний контроль усіх етапів виробничо-логістичного ланцюга. В європейському торговельному просторі провідну роль відіграє впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів (Hazard Analysis and Critical Control Points), що передбачає ідентифікацію, оцінювання та контроль потенційно небезпечних факторів на всіх стадіях виробництва [2, 3]. Застосування цієї системи є обов'язковою вимогою як у країнах ЄС, так і в Україні в межах гармонізації законодавства, що свідчить про інституційну інтеграцію вітчизняного аграрного сектору у європейський економічний простір.

На додаток до HACCP відповідність міжнародним вимогам реалізується через впровадження комплексних систем управління якістю та безпечністю, які охоплюють усі елементи продовольчого ланцюга: ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, GlobalG.A.P. та інших [4]. Ці стандарти формують системно організовану сукупність процедур, спрямованих на запобігання ризикам і забезпечення стабільної якості продукції. Сертифікація це так званий «маркер довіри» для іноземних партнерів, наявність якого значно розширює можливості підприємств щодо виходу на зовнішні ринки. Досвід українських підприємств щодо впровадження систем ISO та HACCP [5] свідчить про сприяння підвищенню конкурентоспроможності продукції та відкриття доступу до європейських ринків.

Дотримання міжнародних стандартів має простежуватись не тільки в виробничому процесі, а й в логістиці, зберіганні, пакуванні та простежуваності продукції. Сучасні вимоги ринку ЄС передбачають наявність системи простежуваності, яка дозволяє ідентифікувати походження продукції та контролювати її рух на всіх етапах ланцюга постачання. Крім того, підприємства мають дотримуватися санітарних і фітосанітарних норм, які регламентують використання пестицидів і ветеринарних препаратів та забезпечують контроль за станом здоров'я тварин і рослин [6].

Цікавим є те, що міжнародні ринки, зокрема європейський, керуються не лише регуляторними, а й приватними стандартами якості. Останні часто бувають більш жорсткими, ніж офіційні вимоги. Згідно з дослідженням [7] більшість імпортерів та торговельних мереж вимагають від постачальників наявності сертифікації за стандартами ISO 22000 або FSSC 22000 та відповідності додатковим системам контролю якості BRC чи IFS.

В таблиці 1. ми узагальнили вимоги до якості та безпеки продукції у процесі формування експортного потенціалу аграрних підприємств.

Вимоги до якості та безпеки продукції у процесі формування експортного потенціалу аграрних підприємств

Складова	Зміст вимог	Стандарти та регламенти	Інструменти забезпечення відповідності	Вплив на експортний потенціал
Безпечність харчової продукції	Контроль біоло-гічних, хімічних та фізичних ризиків на всіх етапах виробництва	HACCP, ISO 22000, FSSC 22000	Впровадження системи HACCP, аудит ризиків, моніторинг критичних точок	Забезпечує доступ до ринків ЄС, знижує ризики відмови у постачанні
Якість продукції	Відповідність органолептичним, фізико-хімічним і технологічним параметрам	ISO 9001, Codex Alimentarius	Стандартизація виробництва, контроль якості, сертифікація	Підвищує конкурентоспроможність та цінову привабливість продукції
Санітарні та фітосанітарні вимоги	Контроль залишків пестицидів, ветеринарних препаратів, хвороб рослин і тварин	Регламенти ЄС, SPS Agreement	Лабораторний контроль, сертифікація, ветеринарний і фітосанітарний нагляд	Є обов'язковою умовою допуску продукції на міжнародні ринки
Простежуваність продукції	Можливість відстеження походження та руху продукції	Регламент ЄС №178/2002	Впровадження систем обліку та ідентифікації продукції	Підвищує довіру імпортерів і спрощує доступ до ринків
Екологічні вимоги	Дотримання принципів сталого виробництва та екологічної безпеки	Global G.A.P., Organic Standard	Екологічна сертифікація, контроль використання ресурсів	Дозволяє вихід на преміальні сегменти ринку
Вимоги до пакування та маркування	Відповідність стандартам інформування споживачів	Регламенти ЄС щодо маркування	Адаптація етикеток, переклад, сертифікація пакування	Забезпечує легальність реалізації продукції на ринку
Соціальні та етичні стандарти	Дотримання трудових прав, соціальної відповідальності	SA 8000, ESG-принципи	Внутрішній аудит, корпоративна політика відповідальності	Формує позитивний імідж і довгострокові партнерства
Приватні стандарти торговельних мереж	Додаткові вимоги до якості та безпеки	BRC, IFS	Сертифікація, незалежний аудит	Розширює доступ до великих міжнародних ритейлерів

Джерело: авторська розробка

Відповідаючи вимогам міжнародних стейкхолдерів, підприємства можуть виходити на більш прибуткові сегменти ринку, формувати позитивний імідж, встановлювати довгострокові партнерські відносини. Проте впровадження вищезазначених стандартів потребує додаткових витрат на сертифікацію, модернізацію виробництва та підвищення кваліфікації персоналу. Це слід враховувати під час формування стратегії розвитку експортного потенціалу.

Перелік використаних джерел

1. Вдовиченко О. Експортний потенціал аграрного виробництва: еволюція економічних теорій та сучасні парадигми. Економічний дискурс, 2025. Вип. 3, С. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-2-1>
2. Семко Т., Іваніщева О. Вимоги ЄС щодо безпечності харчових продуктів та особливості впровадження систем HACCP у м'ясній промисловості України. Продовольчі ресурси, 2018. Вип. 6 (11), С. 155–165. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2018-11-18>
3. Food Products(HACCP, ISO 22000. Cratia. URL: <https://cratia.ua/en/service/food-products-haccp-iso-22000>
4. Bomba M. Y., Susol N. Y. Main requirements for food safety management systems under international standards: BRC, IFS, FSSC 22000, ISO 22000, Global GAP, SQF. Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Food Technologies. 2020. Vol. 22 (93), P. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-f9304>

5. Poultry Farm “Ukraine” gained the certificates of ISO and HACCP. Ovostar Union. 2010. URL: <https://ovostar.ua/en/media/pres-relizy/ptakhofabryka-ukrayina-otrymala-sertyfikaty-iso-ta-haccp>
6. Sanitary and phytosanitary measures. Communication Team Of The Office Of The Deputy Prime Minister For European And Euro-Atlantic Integration. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/partnership/sanitar>
7. The Food and Beverages Strategy 2017-2023. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. 48 p. URL: <https://me.gov.ua/download/83e2e520-ed97-412e-9c8e-cddeb6b76eb4f/file.pdf>



УДК 339.5:338.43

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ МІЖНАРОДНОГО АГРОТРЕЙДИНГУ

Яценко Олександр Миколайович, кандидат економічних наук, докторант кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, старший фінансовий бізнес-партнер з насіння в Україні, ТОВ «Сингента», 0000-0002-0388-728X

Сучасна глобалізація зробила вихід на міжнародні ринки не просто можливістю, а часто необхідністю для виживання й розвитку агропродовольчих компаній. Поширена думка про те, що міжнародна експансія приносить користь бізнесу, активно підтримується політиками, медіа та бізнес-об'єднаннями. Але реальність складніша і для багатьох компаній інтернаціоналізація залишається серйозним викликом. Вихід за межі внутрішнього ринку потребує значних початкових витрат і змушує працювати в більш складному та непередбачуваному середовищі, також додається жорсткіша конкуренція, яка нерідко призводить до зменшення прибутковості на нових ринках.

Сучасний глобальний аграрний ринок перебуває в стані системної трансформації під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. Насамперед, це кон'юнктурна волатильність, адже ціни на основні аграрні товари демонструють підвищену мінливість, зумовлену змінами кліматичних умов, геополітичною нестабільністю та коливаннями попиту з боку ключових імпортерів. З іншого боку, це зміна географії торговельних потоків внаслідок зростання ролі азійських ринків, насамперед Китаю та Індії, як основних центрів споживання продовольства. У результаті все це перерозподіляє глобальні торговельні маршрути.

У 2025 році світова торгівля товарами та комерційними послугами, за даними Світової організації торгівлі, зросла на 7% до 34,65 трильйона доларів США, порівняно зі зростанням на 4% у 2024 році. Торгівля товарами зросла на 6%, тоді як послуги зростали швидшими темпами – на 8%. Частка послуг у світовій торгівлі досягла 27,6%, що є найвищим показником з 2005 року та відображає їхню стійкість і зростання ролі у світовій торгівлі. [2].

Ринок аграрної продукції Україні також суттєво залежить від глобальних факторів. Таких як:

- Кліматичні зміни. Зміни погодних умов у різних регіонах світу впливатимуть на рівень врожайності, що, у свою чергу, визначатиме ситуацію з пропозицією на світовому ринку і позначатиметься на попиті та цінах на українське зерно, яке є стратегічним товаром для українського експорту.
- Зростання чисельності населення. Очікуване збільшення населення планети приблизно до 8,5 мільярда осіб підсилуватиме потребу в продовольстві, зокрема в зернових культурах, що, у свою чергу, стимулюватиме глобальний попит.
- Геополітичні чинники. Військові конфлікти, санкційна політика та торговельні протистояння можуть ускладнювати експортні можливості України і впливати на стабільність зовнішніх поставок.

За даними СОТ, частка аграрної продукції у загальному обсязі світового товарного експорту стабілізувалась на рівні 10–12%, проте її абсолютний обсяг продовжує зростати. Особливо динамічним є сегмент переробленої аграрної продукції, де додана вартість значно

вища, ніж у первинній сировині, що свідчить про поступову трансформацію торговельної структури від сировинного до переробного агроекспорту [1].

Відповідно всі ці фактори формують середовище розвитку міжнародного агротрейдингу. На основі проведеного теоретичного аналізу нами запропонована стратегічна архітектура міжнародного агротрейдінгу та виділено чотири ключових стратегічних напрями вдосконалення міжнародного агротрейдингу.

Перший напрям – це продовження цифровізації агроторговельних процесів. Впровадження технологій блокчейн, Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту трансформують операційну модель агротрейдингу. Для того щоб цифровізація відбувалася ефективно й узгоджено, ключову роль має відігравати держава. Важливо активно підтримувати створення надійної системи управління даними в аграрній сфері: спрощувати доступ до вже наявних сільськогосподарських даних, розвивати електронні державні сервіси та інвестувати в технології збору даних, що відповідають реальним потребам і цілям галузі.

Другий напрям — оптимізація ланцюгів постачання та логістичної інфраструктури. Ефективний агротрейдинг неможливий без розвиненої логістичної системи, що включає портову інфраструктуру, залізничні та автомобільні транспортні мережі, елеваторні потужності. Унаслідок російського вторгнення аграрна галузь України зазнала серйозних труднощів. Водночас тимчасові торговельні преференції ЄС допомогли підтримати стабільність експорту сільськогосподарської продукції. У 2022 році його обсяг досяг 23,6 млрд доларів, з яких 13,1 млрд доларів (55,5%) припало на країни ЄС — це найвищий показник за весь час.

Як і раніше, основу поставок до Євросоюзу становили зернові, рослинні олії та жири, олійні культури, а також побічні продукти та відходи харчової промисловості. Внаслідок змін у логістиці серед ключових імпортерів української агропродукції опинилися Польща, Румунія та Іспанія. [3]. Оптимізація ланцюгів постачання вимагає диверсифікації маршрутів, розвитку мультимодальних транспортних рішень та формування регіональних логістичних хабів.

Третій напрям полягає у розвитку інструментів ризик-менеджменту. Волатильність аграрних ринків робить управління ціновими та операційними ризиками критичним елементом конкурентоспроможності агротрейдерів. Ще на початку 21 століття вчені Інституту аграрної економіки НААН України обґрунтовували необхідність розширення використання товарних деривативів, передусім ф'ючерсних та опціонних контрактів, як базових інструментів хеджування [4]. Поряд з цим перспективним є розвиток ринку аграрного страхування, впровадження індексних страхових продуктів та кліматичних деривативів, які дозволяють мінімізувати втрати від несприятливих погодних умов.

І четвертий напрям полягає в інституційному вдосконаленні регуляторного середовища. Для України інтеграція у систему регуляторних стандартів ЄС та адаптація до вимог глобальних сертифікаційних систем відкриває значні можливості для нарощування експорту на преміальні ринки.

Реалізація визначених стратегічних напрямів потребує відповідного інструментарію та механізмів. У сфері цифровізації пропонується: по-перше, створення національної агроторговельної платформи на основі блокчейн-технологій із забезпеченням взаємодії з міжнародними торговельними системами; по-друге, розбудова системи електронної сертифікації аграрної продукції, сумісної з вимогами ЄС та основних партнерів; по-третє, впровадження предиктивної аналітики для прогнозування кон'юнктури ринків та оптимізації торговельних стратегій.

У сфері оптимізації ланцюгів постачання ключовими інструментами є: розвиток мережі сертифікованих зернових терміналів та елеваторних комплексів; впровадження системи управління якістю від поля до порту; формування стратегічних альянсів з міжнародними логістичними операторами для забезпечення гарантованого доступу до морських перевезень. Gereffi G. та Fernandez-Stark K. підкреслюють, що ефективне позиціонування у глобальних ланцюгах доданої вартості вимагає не лише операційної ефективності, але й стратегічного управління відносинами із ключовими партнерами [5].

Щодо ризик-менеджменту, пропонується запровадити обов'язкове хеджування частини контрактних обсягів для системоутворюючих агроекспортерів, розвивати внутрішній

ф'ючерсний ринок на базі товарних бірж, формувати культуру фінансового ризик-менеджменту серед агровиробників. В сучасному глобалізованому світі вже не потребує доведення той факт, що зниження торговельних ризиків є необхідною умовою для розвитку спеціалізації та нарощування обсягів зовнішньої торгівлі.

Таким чином, пріоритетні вектори вдосконалення міжнародного агротрейдингу потребують скоординованих зусиль держави, бізнесу та наукового середовища. Порівняно з провідними агроекспортерами — Бразилією, США, Аргентиною — Україна ще має значний потенціал у сфері глибокої переробки аграрної сировини та формування власних брендів позицій на світових ринках.

Водночас необхідно враховувати зростаючий вплив кліматичних змін на агровиробництво та торгівлю. За прогнозами ІРСС, до 2050 року кліматичні зміни можуть суттєво перерозподілити глобальне аграрне виробництво, що створює як ризики, так і нові можливості для агроекспортерів у різних регіонах. Адаптація агротрейдингових стратегій до кліматичної невизначеності стає невід'ємним елементом довгострокового планування [6].

Загалом, міжнародний агротрейдинг перебуває під впливом комплексу системних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, кліматичними змінами та геополітичною нестабільністю, що вимагає перегляду традиційних підходів до організації агроторговельних операцій.

Пріоритетними векторами міжнародного агротрейдингу визначено: цифровізацію агроторговельних процесів; оптимізацію ланцюгів постачання та логістики; розвиток інструментів ризик-менеджменту; інституційне вдосконалення регуляторного середовища. А практична реалізація цих напрямів потребує формування відповідної інфраструктури, зокрема цифрові торговельні платформи, сертифіковану логістичну мережу, ринок аграрних деривативів і сучасну систему стандартизації.

Перелік використаних джерел:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2024). World Food and Agriculture — Statistical Yearbook 2024. Rome: FAO. URL: <https://www.fao.org/publications/statistical-yearbook>.
2. World Trade Organization (WTO). (2025). World Trade Statistical: Key insights and trends in 2025. URL: <https://www.wto.org/statistics>
3. Bondarenko, S., Nikishyna, O., Zerkina, O., & Shaposhnikov, V. (2024). Transformation of Ukrainian agricultural exports in the context of russian military aggression: structural changes, adaptive mechanisms and global implications. *Social Development and Security*, 14(3), 116-142. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.9>
4. Ціни, витрати, прибутки агровиробництва та інфраструктура продовольчих ринків України [Текст] / О. М. Шпичак [та ін.] ; ред. О. М. Шпичак. — Київ, 2000. - 585 с.
5. Gereffi G., Fernandez-Stark K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer. 2nd ed. Durham: Duke CGGC. URL: <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/global-value-chain-analysis-a-primer-2nd-edition>.
6. IPCC. (2022). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009325844>.

