Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

№ 4
спецвипуск
Журнал
грудень 2025

VI Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

№ 4
спецвипуск
грудень 2025

Ж у р н а л

VI Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти»

Виходить щоквартально

Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
Видавець – ФОП Стожук А. П.

Ідентифікатор медіа: R30-02756
(рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення
№ 685, протокол № 9 від 7 березня 2024 року).

Затверджено на засіданні
вченої ради університету
Протокол № 10 від 23.12.2025 р.

Періодичність – щоквартально.
Мова видання – українська, англійська, французька, німецька.

Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради.

Редакційна колегія

Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)

Бриль М. С. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Власенко Т. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Вовк В. А. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Гриневич Л. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Журавльова І. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Яценко Р. М. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Малярець Л. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Назарова Г. В. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Пушкар О. І. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Тищенко В. Ф. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Чернишов В. В. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Ястремська О. М. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Поштова адреса засновника:

61165, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, ***Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця***

Конт. телефон: (057)702-03-04

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.
Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.
Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2025

ЗМІСТ

Акімова Н. А. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах освіти 11

Акуліч А. П. Основні тенденції транспортно-експедиторської діяльності в Україні у сучасних умовах 12

Александров М. С. Застосування теореми Байєса для оцінки параметрів у програмуванні та машинному навчанні 14

Андрієнко О. В. Удосконалення організації праці в аграрному секторі 17

Андрущенко А. В. Зміна мотиваційних стратегій персоналу в умовах воєнного стану 19

Анісіч Д. В. Сучасні підходи до онлайн-навчання у контексті вивчення відеомонтажу 22

Ачкасова Д. С. Вплив цифровізації на стратегічні рішення та модель розвитку підприємства 24

Ачкасова Д. С. Стратегічне планування в сучасних умовах: етапи, аналіз середовища та вибір стратегії 27

Бабаєва О. І. Соціальна складова в історії розвитку медіа: відповідальність чи інструмент просування в бізнесі 30

Баженова А. І. Сутність і значення виставкової діяльності у сучасних умовах управління виставковими заходами 32

Бай Цзішен. Формування освітнього середовища в дошкільних закладах Китаю та України 35

Баламмамедов М. Ісмаїл огли. Управління оборотним капіталом як критерій забезпечення ліквідності підприємства 37

Балацька Н. Ю., Гречко А. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком продуктів харчової промисловості 40

Беденко Д. Д. Аудит розрахунків з оплати праці як інструмент підвищення ефективності фінансово-аналітичної діяльності 43

Бєляєва Н. Є., Аркатова А. В. Роль соціальних мереж у трансформації нарцисичних рис особистості 45

Бикова А. В. Використання маркетингових інструментів у підвищенні ефективності збутової діяльності підприємства 48

Bludova Ye. Effectiveness of using financial guarantees in ensuring the payment of customs duties 51

Буряк С. Д. Сучасні напрями та інструменти диджиталізування управління персоналом підприємства 52

Василенко В. О. Стратегія скінімалізму: мультифункціональні продукти як рушій циркулярної економіки в індустрії краси 56

Василенко М. Д. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства 59

Васильченко О. О., Шеховцов Р. О. Диджиталізація процесів як відповідь на кризові виклики в умовах воєнного стану 63

Васковець А. С. Порівняльний аналіз податкового навантаження на суб'єктів господарювання 65

Вихватенко В. М. Стратегії та інструменти просування медійних брендів у соціальних мережах 69

Вілотієвич О. М. Проблеми менеджменту у соціальній сфері та шляхи їх вирішення 71

Volovyk K., Turovska P. Innovative artificial intelligence tools in shaping the competitive advantages of tourism destinations 74

Галайда Я. Д. Напрямки удосконалення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні 78

Гармаш М. С. Аналіз проблем використання штучного інтелекту у веброзробці 82

Hasymov Kh. The impact of artificial intelligence on the European labour market 85

Глушко Д. А. Активність зовнішніх комунікацій медійних організацій в умовах воєнного стану 87

Глущенко І. Д. Порівняння традиційних та AI-орієнтованих технологій створення мультимедійної реклами 90

Гонтар В. О. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності бізнесу 93

Hontarenko I., Wang Hongchao. LMS tools for identifying and analyzing motivational indicators of higher education students 96

Гонтаренко І. С., Мезенцев О. Ю. Штучний інтелект як інструмент персоналізації освіти: баланс між користю та потребою у регулюванні 99

Гонтаренко І. С., Павлюк О. М. Цифрова еволюція освіти: виклики та можливості формування інформаційної компетентності у студентів 101

Гончарова Ж. М., Рудько Ю. В. Міжнародне співробітництво України в сучасних умовах (на прикладі співпраці з німецьким концерном BASF) 104

Горбунова А. Д. Управління ціновою політикою підприємства в умовах нестабільності 108

Гранкіна О. С. Освіта рівних можливостей в закладах дошкільної освіти 111

Грицай Я. Г. Методичні рекомендації для педагогічних працівників щодо упровадження моделі розвитку цифрового освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти 113

Гусак М. А. Удосконалення системи відбору та наймання персоналу підприємства в умовах динамічних ринкових змін і воєнного часу 116

Dubtsova O., Makhatilov A. The Growth of Artificial Intelligence Use within the Educational Process of Universities 119

Дуднік А. С. Впровадження SAFe як механізму масштабування Agile у міжнародних ІТ-проєктах 121

Дюкова В. О. Використання інтегрального числення в економіці 124

Єрмошкіна А. О. Гендерна рівність як пріоритет глобальної політики сталого розвитку у XXI сторіччі 126

Жорник А. Д. Особливості збереження людського капіталу в умовах воєнного стану 129

Жуй Чень. Порівняльний аналіз підходів до цифровізації фізичного виховання у ЗВО КНР та європейських університетів 132

Іванова Г. С. Інтернет-маркетинг у сфері послуг: сучасні інструменти та ефективність онлайн-комунікацій 135

Ivanova S. International CSR standards and their application in the food and bakery industry 137

Іванова І. Б., Єфанов Р. О. Розроблення стратегії формування довіри до українських ЗМІ в умовах інформаційної війни 140

Ismailova R. Continuous improvement strategies for IT project lifecycle optimization 142

Істоміна Д. С. Від лонгріду до короткого відео: вплив ТікТок-культури на журналістські навички студентів 144

Задачин Г. С. Формування комунікативної компетентності у вищій освіті засобом інтерактивних платформ: визначення функціоналу та дидактичних принципів 147

Задачин С. С. Формування цифрових компетентностей здобувачів середньої освіти засобами технологій доповненої реальності 150

Зайцева І. О., Бескоровайна К. В. Оптимізація роботи вчителя за допомогою штучного інтелекту: інструментарій організації навчального процесу та діагностики результатів навчання 153

Здрок І. О. Інноваційні тенденції цифровізації служби хаускіпінг у готельному господарстві східної України 156

Калюжна О. С. Гнучке стратегічне планування як інструмент інноваційної та економічної стійкості підприємств 158

Каплін М. О. Особливості формування міжнародних конкурентних переваг підприємств в умовах нестабільності 160

Карбань К. Є. Діагностика оборотних активів підприємств молочної галузі на основі методу кластерного аналізу 162

Карліна К. І. Аналізування як спосіб ефективного планування маркетингових стратегій 165

Касумов А. І. Цифрова стійкість туристичних дестинацій: аналіз стратегічних і фінансових механізмів 169

Kachanova D. Development of strategies for managing the sustainable production potential of an enterprise during wartime 172

Кащеєва К. Д. Формування фінансової стратегії підприємства на основі матриці Франшона і Романе....175

Квашнін О. О. Впровадження Lean Kanban для оптимізації розробки в IT-компаніях....177

Квашнін О. О. Трансформація системи мотивації IT-персоналу в умовах віддаленої роботи 180

Кінас І. О., Верменик О. Є. Вплив івент-агентств на ефективність виставкової діяльності 182

Кічіков К. В. Оцінювання та прогнозування ефективності управління оборотними активами підприємства....184

Коваль Д. О. Основи та структура бізнес-планування 187

Козієва А. О. Англізми в сучасній маркетинговій комунікації: функції та комунікативні ризики....189

Колодєєв О. М. Геноцид в міжнародно-політичній практиці....191

Колосовська К. Р. Теоретичні основи організації системи мотивації персоналу....193

Конєва Д. О. Традиційні та нові підходи до репортажу як жанру журналістики....196

Кравченко А. О. Співпраця України з НАТО у сфері безпеки....198

Кривенко Р. К. Гендерні стереотипи як невидимий бар'єр професійного розвитку....201

Крижанівська В. А. Теоретичні основи оцінювання персоналу в умовах диджиталізації 204

Кулікова А. О. Принципи застосування типографіки в доповненій реальності 207

Kunitsyn O. Artificial intelligence as a catalyst of wartime information manipulation: transforming archetypes of Ukrainian social institutions 210

Курган Н. В., Карнаух В. А. Удосконалення облікового забезпечення управління розрахунками малого підприємства з покупцями 212

Куценко Д. К. Управління інноваційними проєктами на підприємстві в умовах воєнного часу 215

Куценко М. І. Вплив на ефективність навчання залучення студентів до трудової діяльності 217

Лазурь Д. В. Методичні аспекти діагностики ймовірності банкрутства та стратегічного управління фінансовою безпекою аграрних підприємств в умовах війни....220

Lei Zhang. From key abilities to employability skills: global approaches to soft skills formation in modern education systems....223

Lysenko V. Logistics management of transportation and distribution of products in the supply chain....225

Літвінчук О. А. Особливості етичної поведінки публічних службовців при використанні службового становища, ресурсів та інформації 227

Лобач В. О. Мовні риси Слобожанщини: аналіз діалектної лексики Харківського регіону 230

Лук'янова Є. Р. Аналіз плагінів WordPress для створення чат-ботів....232

Лук'янчук А. В. Шляхи підвищення зайнятості молоді в Україні 234

Максименко Д. М. Сучасні тенденції розвитку логістики в умовах цифрової економіки....237

Малишко Є. О., Краснов В. А. Застосування методу таксономічного аналізу для діагностики фінансової стійкості підприємства....239

Малишко Є. О., Панахли Фаіг Аловсад огли. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами банку методами багатовимірного статистичного аналізу....242

Маммедов А. М. Європейські практики сталого розвитку та їх адаптація в Україні: погляд молоді на екологічні та культурні трансформації 244

Мандрикова М. О., Москаленко Г. М. Методи ідентифікації та прогнозування ризиків у івент-проєктах 247

Марков О. О. Конкурентоспроможність бізнесу на міжнародних ринках в VUCA-світі....250

Матухно Д. К. Визначення основних напрямів підвищення фінансової стійкості банку....252

Махоніна А. П. Персоналізація контенту як драйвер споживчої поведінки на маркетплейсах....255

Медвідь М. Г. Матричне числення як основа математичного моделювання в управлінні економічними процесами 257

Медвідь М. Г. Корупція та бюрократія як чинники гальмування сталого розвитку....260

Mieshchanin A. The role of management in cybersecurity business 262

Михайлишин А. В. Кібербезпека в готельно-ресторанному бізнесі: сучасні виклики та ефективні практики захисту 265

Мінухін С. В., Шапошник М. В. Оптимізація мультилейбл-розпізнавання інгредієнтів їжі для детекції алергенів: стратегія максимізації повноти....268

Міхєєва В. С. Стратегічна програма у системі витратного контролінгу....271

Москаленко І. Г. Ведення соціальних мереж як ключовий інструмент управління іміджем закладу загальної середньої освіти 274

Мошинська Є. С. Роль емоцій та емпатії у сучасних маркетингових комунікаціях 276

Мякеньков В. М. Удосконалення міжнародної економічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану....280

Надточій Я. А. Особливості організації та проведення соціальних івентів у воєнний час: стратегічні підходи та практичний досвід в Україні....283

Назарова С. О., Гарг А. Проєктування інтерактивних промороликів з урахуванням ключових повідомлень цільових груп 286

Непочатов Д. О. Особливості політики кібердипломатії в ЄС: досвід для України 292

Ніколюкін І. Є. Обґрунтування напрямів підвищення рівня зайнятості населення України 294

Носань Ю. В. Перспективи розвитку інформаційних технологій оцінювання психологічного стану особи в умовах нечіткої невизначеності 299

Овчаренко Н. А. Особливості внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах дошкільної освіти 302

Однорог М. Д. Аналіз міжнародних ринків у контексті цифрової трансформації бізнесу 305

Петровська Є. М. Основні проблеми логістики підприємств під час війни: транспортні, ресурсні та операційні ризики 308

Полупан Е. В. Формування суспільного іміджу підприємства газовидобувної галузі на зовнішніх ринках 310

Порохнавець А. А. Цифрова концепція портфельної оптимізації з використанням гібридних методів прогнозування та аналізу ризиків 313

Рак А. Р. Менеджмент якості обслуговування клієнтів на прикладі АЗС WOG 315

Ратушина Т. О. Організація обліково-аналітичного забезпечення фінансових результатів діяльності підприємства 318

Рибальченко О. І. Медіапланування у мультиплатформному середовищі новинних редакцій 320

Рожков А. І. Сутність, роль і еволюція цифрового маркетингу в умовах глобалізації 322

Ротенберг О. В. Цифрова трансформація в управлінні освітою: стратегічні виклики й інструменти реалізації 325

Садрицька П. О. Військовий брендинг як новий напрям дизайну 327

Саратовська А. В. Проблема нормативності наукового тексту 330

Святець В. Р. ABC-підхід до удосконалення обліку запасів виробників цифрових пристроїв 333

Селін Д. О. Порівняння плагінів і ручного програмного кодування при розробці чат-боту для сайту студії звукозапису 336

Сергієнко М. І. ChatGPT та інші генеративні ШІ-моделі як інструмент для створення турів 339

Скубак М. Р. Формування міжнародної інвестиційної стратегії підприємства у сфері оренди комерційної нерухомості 342

Сокол Л. С. Прогнозування рівня платоспроможності ПАТ «НАСК «ОРАНТА» 344

Соколець А. В. Теоретичні аспекти сталого економічного зростання країни в умовах цифровізації 348

Сотникова А. В. Вплив впровадження AI-інструментів на стійкість бізнес-процесів підприємства 351

Сохатюк П. С. Роль системи стратегічного управління в конкурентному середовищі 354

Степанова Е. Р., Піта О. Б. Роль емпатії у розвитку внутрішньої мотивації до волонтерської діяльності 356

Стешенко О. О. Термінологічне поле економіки: афіксація як продуктивний спосіб термінотворення 358

Тагієв Аділь Фуад огли. Міжнародна співпраця у сфері екологічної культури як передумова сталого розвитку 360

Талалай М. Ю. Формування обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень в умовах цифровізації 363

Тарнавчик Т. Ю. Особливості банкрутства державного підприємства 365

Tertychna Y. International payment methods for young Ukrainian entrepreneurs in cooperation with European Union business partners 367

Tyshchenko V., Stasova D. Integrated system of Customs and Tax payments administration in Ukraine: digital models and institutional interaction 371

Точоних В. О. Розвиток європейського освітнього простору в управлінні закладом загальної середньої освіти в Україні 373

Тютюнник В. В. Методи розроблення веборієнтованої системи для магазину з продажу жіночого взуття 376

Федоренко А. Г. Кадрові ризики підприємств в умовах воєнного стану та їх вплив на управління персоналом 378

Федоренко О. М. Інтерактивність як ключовий елемент комунікаційної стратегії в соціальних мережах 381

Хадієв Б. Л. Вплив цифровізації логістичних процесів на підвищення ефективності діяльності підприємства 384

Хижняк М. Ю. Особливості економічного аналізу ефективності використання основних засобів підприємства 387

Ходарєв Я. М. Основні класифікаційні ознаки сучасних підходів до управління бізнес-процесами банку в умовах невизначеності 390

Шиба В. С. Вплив ESG стандартів на діяльність транснаціональних корпорацій 394

Шиганок Ю. С. Впровадження ESG-принципів у логістичному обслуговуванні 396

Чирка А. М. Дослідження моделей та каналів збуту продукції підприємствами України в умовах цифрової економіки 399

Чорна В. О. Термінологія маркетингу в умовах цифровізації: тенденції та виклики 401

Чубакова В. В. Аналіз підходів до визначення дефеніції «внутрішній аудит» 403

Чувурін Д. Ю. Сімплекс-метод у теорії ігор: аналіз і оптимізація конкурентних стратегій 406

Шаповал Д. С. Ефективність підприємств у контексті впровадження інноваційних логістичних технологій.....409

Shakhova S. The role of Ukrainian enterprises in the development of the creative economy.....412

Швед Д. А. Виявлення факторів впливу на кредитний портфель банку як основи оптимізації процесу управління.....415

Шворак Д. В. Впровадження системи Business Intelligence на підприємстві.....419

Шевченко Н. В. Роль управлінських процесів у забезпеченні якості загальної середньої освіти.....422

Shekhovtsova A., Spesivtseva A. International experience in integrating artificial intelligence into the educational process of universities.....424

Шиян І. Д. Забезпечення безпеки та надійності інтеграції сторонніх сервісів у веборієнтованих системах 427

Шкарупета В. А. ERASMUS+ та можливості академічної співпраці ЄС – України – АСЕАН 430

Юсубов Г. В. Особливості сталого розвитку туристичної діяльності Азербайджану.....432

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

УДК 371.11

Акімова Н. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто проблему налагодження результативного управління інноваційною діяльністю в закладах освіти. Стверджено, що такий процес має ґрунтуватися на системному підході, здійснюватися поетапно та передбачати попереднє формування необхідних умов для його впровадження.*

Ключові слова: *інновації, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю.*

Annotation. *The article considers the problem of establishing effective management of innovative activities in educational institutions. The author argues that such a process should be based on a systematic approach, carried out in stages and provide for the preliminary formation of the necessary conditions for its implementation.*

Keywords: *innovations, innovation activity, management of innovative activity.*

Сучасна система освіти потребує інноваційного підходу, тому питання впровадження нововведень та їх співвідношення з традиційними методами навчання набуває особливої актуальності. Зростання інтересу до інноваційних процесів у педагогіці зумовило необхідність пошуку ефективних механізмів управління такими змінами. У цьому контексті вивчення специфіки організації інноваційної діяльності в освітніх установах, а також аналіз умов, що сприяють успішному впровадженню інновацій, є важливим напрямом сучасних педагогічних досліджень.

Під педагогічною інновацією розуміють оновлення змісту, методів і технологій освітнього процесу, спрямоване на підвищення його результативності [1, с. 30–31]. Управління інноваційними процесами трактується як складова менеджменту закладу освіти, що охоплює планування, організацію, контроль і координацію діяльності щодо створення, упровадження та застосування нововведень у практиці навчання [2, с. 235].

Управління інноваціями визначають також як окрему підсистему загального менеджменту, завдання якої полягає в ефективній організації процесів розробки, реалізації та виробництва інноваційних продуктів і рішень [3, с. 29]. У ширшому розумінні це система економічних, організаційних, правових та мотиваційних механізмів, які забезпечують оптимізацію результатів інноваційної діяльності освітнього закладу [4, с. 13].

Зважаючи на різноплановість завдань, управління інноваційною діяльністю охоплює як стратегічні, так і оперативні компоненти. Стратегічний рівень пов'язаний з розробленням і впровадженням масштабних інноваційних проєктів, що забезпечують розвиток закладу в довгостроковій перспективі [5, с. 17]. Оперативне управління передбачає складання графіків реалізації інновацій, контроль їх виконання та аналіз чинників, що впливають на здатність установи впроваджувати нововведення.

Одним із ключових чинників успішності впровадження змін є інноваційний потенціал навчального закладу, який характеризує його здатність генерувати, сприймати та практично реалізовувати нові ідеї. Він залежить від наявності матеріально-технічної бази, фінансових можливостей, психологічної готовності колективу до змін та підтримки креативних педагогічних ініціатив [2, с. 236–237].

На основі узагальнення теоретичних положень можна визначити алгоритм управління інноваційною діяльністю закладу освіти. Перший етап полягає в аналізі готовності педагогічного колективу до змін та усвідомленні потреби оновлення освітнього процесу [3, с. 40]. Наступний крок включає прогнозування інновацій, вибір стратегії впровадження та розроблення механізмів оцінювання ефективності [3, с. 41]. Третій етап передбачає

© Акімова Н. А., 2025

формування умов для реалізації інновацій – нормативних, організаційних та психологічних [3, с. 30–31]. Четвертий етап містить безпосереднє керування процесом упровадження нововведень, координацію дій і контроль виконання. На п'ятому етапі здійснюється оцінювання результатів та прийняття рішень щодо подальшого розвитку інновації [3, с. 42], а на шостому – презентація отриманих результатів педагогічній спільноті, батькам, учням та іншим стейкхолдерам.

Отже, управління інноваційною діяльністю повинно здійснюватися системно та послідовно, із забезпеченням відповідної організаційної, методичної й ресурсної підтримки. Ефективність процесу залежить від рівня інноваційного потенціалу закладу освіти, професійної компетентності педагогів та їх готовності працювати в умовах оновлення. Перспективою подальших досліджень є розроблення дієвих моделей управління інноваційними процесами, адаптованих до сучасних вимог освіти.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кінас І. О.

Література: **1.** Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с. **2.** Фатєєва Е. М. Управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки.* 2015. Вип. 68. С. 234–239. **3.** Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. Харків : Планета-принт, 2016. 197 с. **4.** Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент. Київ : Академвидав, 2006. 464 с. **5.** Управління інноваціями : навч. посіб. / О. І. Гуторов та ін. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 656.078:338.47

Акуліч А. П.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах проаналізовано ключові тенденції розвитку транспортно-експедиторської діяльності в Україні в умовах повномасштабної війни. Розкрито вплив блокади морських портів, зміни географії логістичних маршрутів, зростання логістичних витрат і ролі мультимодальних перевезень.*

Ключові слова: *транспортно-експедиторська діяльність, логістика, мультимодальні перевезення, війна, євроінтеграція.*

© Акуліч А. П., 2025

Annotation. *The theses analyze the key trends of freight forwarding activities in Ukraine under the conditions of full-scale war. The impact of seaport blockade, changes in the geography of logistics routes, increase in logistics costs and the growing role of multimodal transportation is revealed.*

Keywords: *freight forwarding, logistics, multimodality, digitalization, war, European integration.*

Транспортно-експедиторська діяльність є ключовим елементом функціонування міжнародних ланцюгів постачання та важливою складовою економічного розвитку України, особливо в умовах інтеграції у європейський простір. Військові дії, руйнування інфраструктури, змінені маршрути та економічна нестабільність створили виклики для логістичного сектора. З п'яти видів транспорту зараз функціонують лише три – автомобільний, залізничний та трубопровідний. Отже, транспортно-експедиторська галузь зіткнулася із складними викликами [1, с. 152–153]. Водночас саме ефективне управління експедиторською діяльністю визначає конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку.

Одним із головних викликів стало фактичне блокування українських морських портів, зокрема в Азовському морі, що повністю змінило структуру вантажопотоків країни. Морські порти з початку повномасштабного вторгнення були повністю заблоковані, і хоча на сьогодні ситуація покращилася за рахунок відновлення певних чорноморських шляхів, існують великі ризики у використанні цього виду транспорту [2, с. 170–176]. Це спричинило масштабний перегляд логістичних маршрутів і значне зростання попиту на альтернативні види транспорту та мультимодальні рішення.

Україна має вигідне географічне положення, оскільки наші сусіди мають прямий доступ до моря. Завдяки цьому нові транспортні шляхи були переорієнтовані через порти Європи – насамперед польські Гданськ та Гдиню, а також румунську Констанцу. У певних напрямках задіюються також порти Гамбургу (Німеччина), Роттердама (Нідерланди) і Стамбула (Туреччина). Саме через них наразі забезпечується значна частина міжнародних перевезень, які раніше проходили через українські морські хаби [3]. У таких умовах експедитори стали ключовою ланкою логістичної системи, організовуючи нові маршрути, координуючи транскордонні процедури та забезпечуючи взаємодію між відправниками, перевізниками та митними органами.

Наразі українські підприємства дедалі частіше обирають використання мультимодальних перевезень, адже в сучасному світі складно обійтися одним видом транспорту, особливо якщо йдеться про міжнародні перевезення. Проте додатковим викликом для логістів стає складність перетину пунктів кордону. Адже неодноразові мітинги польських перевізників затримують вантажі на декілька годин, а то і днів, такі ситуації викликають занепокоєння як водіїв, так і клієнтів, тому експедитори мають адаптуватися до найнепередбачуваніших обставин. Як зазначає інтернет-джерело «Суспільне новини», 2023: «Збитки, яких зазнала економіка України через протести польських перевізників на кордоні, вже становлять понад 400 млн євро».

Для подальшої стійкості компанії повинні зосередитися на трьох ключових напрямах: диверсифікації, інноваціях і співпраці. Диверсифікація логістичних ланцюгів і маршрутів дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити безперервність роботи [5]. Стосовно інновацій саме цифрові рішення відіграють все більш важливу роль у підвищенні ефективності експедиторської діяльності. Адже, отримуючи інформацію про рух матеріального потоку чи готової продукції на будь-якій ланці логістичного ланцюга в режимі онлайн, керувати процесами та проводити зміни можна, не втрачаючи дорогоцінного часу [6, с. 19–20]. Непередбачуваність і нерівномірність завантаження пунктів пропуску створює серйозні виклики для експедиторської діяльності. Водночас впровадження інноваційних цифрових рішень, зокрема систем онлайн-моніторингу черг «Є черга» на кордонах та електронного бронювання часу перетину, дозволяє оптимізувати рух транспортних засобів і зменшити затримки.

Ще одним важливим напрямом є співпраця, як між українськими логістичними компаніями, так і з європейськими партнерами. Такий обмін досвідом і практиками допомагає швидше вдосконалювати процеси перевезення, покращувати взаємодію між учасниками ринку та адаптувати українську логістику до європейського рівня.

Європейські країни мають різні екологічні, митні та транспортні вимоги, що потребує від українських компаній кращого розуміння законодавства та процедур. Перехід до європейських стандартів означає, що бізнес має переглядати свої внутрішні правила, приводити документи до уніфікованої форми та впроваджувати електронні сервіси для обміну інформацією. Співпраця з європейськими партнерами тут відіграє ключову

роль, адже завдяки цьому українські компанії можуть навчатися на реальних кейсах, отримувати рекомендації та уникати критичних помилок.

Особливо важливо зазначити, що у сучасних умовах саме молоді фахівці з цифровими компетенціями формують нову культуру роботи в транспортно-експедиторській сфері, впроваджуючи гнучкі підходи до управління, цифровий документообіг та алгоритми планування маршрутів. Ця трансформація пов'язана не тільки з технологічним аспектом, але й з оновленням управлінського мислення та формуванням молодих кадрів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

Література: **1.** Попов М. Транспортно-експедиторська діяльність в реаліях воєнного часу. *Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі.* 2024. Вип. 1. С. 152–153. **2.** Кривенко В. Сучасні виклики та перспективи розвитку транспортно-експедиторської діяльності в Україні. *Збірник наукових статей студентів денної та заочної форм навчання.* 2024. Вип. 2. С. 170–176. **3.** Морські перевезення вантажів під час війни 2024. Profi Cargo Service. URL: https://www.proficargo.com.ua/novini/morski-perevezennya-pid-chas-vijny-v-2024-roczi-shho-treba-znaty.html. **4.** Збитки, яких зазнала економіка України через протести польських перевізників на кордоні 2023–2024 // Суспільне. URL: https://suspilne.media/622833-ukraina-vze-zaznala-400-mln-zbitkiv-cerez-strajk-na-polskomu-kordoni/. **5.** Як українські експедитори адаптуються до нових викликів: досвід під час війни // Landlord. URL: https://landlord.ua/news/dymka/yak-ukrayinski-ekspedytory-adaptuyutsya-do-novyh-vyklykiv-dosvid-pid-chas-vijny. **6.** Кизим О. В., Птиця Н. В. Інтеграція цифрових технологій у транспортно-логістичні процеси // Розумний транспорт та інтегровані транспортні технології : зб. матеріалів наук. робіт з Міжнар. наук.-практ. конф. 2023. Вип. 1. С. 19–20.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРЕМИ БАЙЄСА ДЛЯ ОЦІНКИ ПАРАМЕТРІВ У ПРОГРАМУВАННІ ТА МАШИННОМУ НАВЧАННІ

УДК 519.7

Александров М. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІ курсу
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто особливості побудови математичних моделей в умовах невизначеності, які базуються на застосуванні теореми Байєса. Наведено перелік питань у галузі машинного навчання, при розв'язанні яких доцільно використовувати байєсівський підхід. Показано, які переваги дає цей підхід порівняно із класичними методами математичного моделювання.*

Ключові слова: *Четверта промислова революція, штучний інтелект, машинне навчання, математична модель, точкова оцінка параметра моделі, теорема Байєса, апріорна й апостеріорна ймовірності гіпотези.*

© Александров М. С., 2025

Annotation. *The features of constructing mathematical models under uncertainty, which are based on the application of Bayes' theorem, are considered. A list of issues in the field of machine learning is given, when solving which it is advisable to use the Bayesian approach. The advantages of this approach compared to classical methods of mathematical modeling are shown.*

Keywords: *the fourth industrial revolution, artificial intelligence, machine learning, mathematical model, point estimate of the model parameter, Bayes' theorem, prior and posterior probabilities of a hypothesis.*

Сьогоднішній стан розвитку економіки визначається як Четверта промислова революція, або Industry 4.0. Її характерними рисами є розвиток автоматизованого виробництва, утворення на базі об'єднання виробничих технологій єдиної саморегульованої системи (Розумний завод, або Smart Factory), що передбачає якомога менше втручання людини у процес виробництва або взагалі відсутність такого втручання [1].

Ключовим елементом Четвертої промислової революції стає штучний інтелект, тобто здатність обчислювальної техніки виконувати завдання, які передбачають пошук і обробку інформації, аналіз даних з використанням Smart-технологій, глибинне навчання, прийняття управлінських рішень подібно інтелекту людини. Усе це суттєво прискорює керівництво промисловими процесами і підвищує їх ефективність [2]. Але використання штучного інтелекту не обмежується лише промисловою сферою. Він знаходить своє застосування в освіті, охороні здоров'я, логістиці (Інтернет речей, або Internet of Things, скорочено IoT), в управлінні комунальним господарством (Smart-місто) і таке інше. Отже, штучний інтелект є тією сукупністю обчислювальних технологій, за допомогою яких здійснюється моделювання людського інтелекту. В інформатиці – це галузь, яка займається розробкою інтелектуального програмного забезпечення, що передбачає навчання з урахуванням досвіду, аналіз і розпізнавання закономірностей процесів і явищ з урахуванням невизначеності (так зване машинне навчання, або Machine Learning) та прийняття управлінських рішень на основі отриманих вхідних даних.

У сфері аналізу великого обсягу даних (Big Data), програмування та машинного навчання все частіше застосовуються методи, що дозволяють, спираючись на емпіричні дані, не просто побудувати модель проблеми, але й відобразити існування певної невизначеності, тобто вказати, наскільки обґрунтованою є впевненість у параметрах моделі. Один із таких підходів передбачає оцінювання параметрів моделі із застосуванням формули Байєса [3].

Метою цієї роботи є дослідження переваг, які дає застосування методу Байєса при оцінюванні параметрів математичних моделей з урахуванням невизначеності.

Класичний підхід до побудови математичної моделі економічних процесів і явищ є детермінованим. Він передбачає, що оцінювання параметрів моделі ґрунтується на застосуванні або методу найменших квадратів, або методу максимальної правдоподібності [4]. Результатом його реалізації є точкова оцінка, тобто одне найкраще значення, а також довірчий інтервал, до якого теоретичне значення параметра, що оцінюється, належатиме із заздалегідь заданою надійністю. Навпаки, при застосуванні байєсівського підходу параметри моделі вважаються випадковими величинами. Цей підхід базується на теоремі Байєса, яка використовується для оновлення попередніх припущень на основі аналізу даних, отриманих в результаті нових спостережень. Формула Байєса має вигляд [5]:

$$P(H_i|A) = \frac{P(H_i)P(A|H_i)}{P(A)}, \quad \text{де} \quad \sum_{i=1}^{n} P(H_i) = 1,$$

де $P(H_i|A)$ – імовірність того, що випадкова подія A відбулася внаслідок реалізації саме гіпотези H_i (апостеріорна ймовірність); $P(H_i)$ – імовірність гіпотези H_i, що передує появі випадкової події A (апріорна ймовірність); $P(A|H_i)$ – імовірність того, що випадкова подія A матиме місце, якщо реалізується гіпотеза H_i; P(A) – повна ймовірність появи випадкової події A як результат реалізації будь-якої гіпотези, що утворюють повну групу гіпотез.

Розглянемо філософський аспект формули Байєса. Перед тим, як людина отримує якісь дані, вона вже може мати деякі уявлення про можливі результати випробувань на основі, наприклад, теоретичних міркувань і, відповідно, припущення щодо параметрів математичної моделі задачі. Це називають апріорним розподілом. Коли в результаті спостережень людина отримує нові дані, то використовує їх, бо необхідно оновити оцінки, і, як наслідок, отримуємо апостеріорний розподіл. Це і є байєсівська оцінка. Отже, у результаті замість одного числа (точкової оцінки) отримуємо розподіл ймовірностей параметра, що відображає невизначеність і ступінь довіри до різних значень цього параметра. Особливо цей підхід є ефективним, коли обсяг вибіркової сукупності малий або потрібно оцінювати невизначеність (ризик-аналіз).

Байєсівський підхід до оцінювання параметрів моделі можна реалізувати за допомогою програмного забезпечення. Сучасні платформи та бібліотеки машинного навчання підтримують байєсівський підхід. Прикладом такої реалізації є підходи для побудови ймовірнісних моделей, бібліотеки для статистичного моделювання, інструменти для оцінювання невизначеності, прогнозування при невеликій або дуже малій кількості даних, системи, де параметри моделі треба оновлювати в реальному часі на основі нових спостережень.

Сучасний стан розвитку економіки передбачає доцільність використання програмного забезпечення, побудованого з урахуванням байєсівського підходу, як альтернативу класичному (детермінованому) підходу, оскільки таке програмне забезпечення дозволяє отримувати більш гнучкі та адаптивні прогнози. Постійне оновлення вибіркової сукупності в результаті поступового надходження нових емпіричних даних найкращим чином задовольняє потреби онлайн-систем, коли модель треба адаптувати під нову інформацію. Методологію байєсівського програмування втілено в таких методах [6], як рекурсивне байєсівське оцінювання, приховані марковські моделі, оптимальні рекурсивні фільтри Калмана, гранулярні фільтри, статичні байєсівські мережі, динамічні байєсівські мережі, моделі марковської локалізації, байєсівські карти, байєсівський метод обробки даних і прийняття рішень на основі ієрархічних моделей, байєсівська регресія та узагальнені лінійні моделі.

Але існують і певні недоліки та обмеження на застосування байєсівського підходу. До них, наприклад, відносять обчислювальну складність, оскільки для складних моделей часто треба використовувати чисельні методи, що складно реалізувати, а також інколи буває важче пояснити розподіл, ніж конкретне число (точкову оцінку параметра), що особливо стосується бізнес-середовища.

Наведемо декілька прикладів застосування байєсівського підходу в програмуванні та машинному навчанні. Так, цей підхід є ефективним при класифікації текстів, де зазвичай для відфільтровування спаму, при аналізі тональності та категоризації документів використовується спрощений байєсівський підхід. В основі так званого «наївного» байєсівського класифікатора (Naive Bayes) покладено припущення, що наявність конкретного визнання в межах певного класу не залежить від наявності будь-якого іншого визнання цього класу [7]. Хоча це припущення може не виконуватися відносно реальних даних, але воно добре працює на практиці. Також байєсівський підхід широко застосовується в задачах, пов'язаних з невизначеністю у сфері фінансів і в медицині, при побудові математичних моделей систем, що оновлюють свої параметри на основі нових даних (онлайн-сервіси різних спрямувань, системи рекомендацій, динамічне прогнозування).

Отже, байєсівське оцінювання параметрів моделі є дуже потужним інструментом в арсеналі програміста та аналітика. Вона дає можливість працювати з невизначеністю, поєднувати попередні знання та нові дані, створювати адаптивні, статистично обґрунтовані математичні моделі. Для багатьох реальних задач, особливо коли вибіркова сукупність мала або дані змінюються з часом, рівень «білого шуму» великий байєсівські підходи можуть бути значно ефективнішими, ніж традиційні методи, які використовуються програмістами.

Науковий керівник – канд. фіз.-мат. наук, доцент Лебедєва І. Л.

Література: **1.** Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. London : Penguin Group, 2017. 192 p. **2.** Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник для здобувачів ступеня магістра за технічними спеціальностями. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 199 с. **3.** Kumar A. Bayesian Machine Learning Applications Examples. URL: https://vitalflux.com/bayesian-machine-learning-applications-examples/. **4.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **5.** Железнякова Е. Ю., Лебедєва І. Л., Лебедєв С. С. Теорія ймовірностей та математична статистика : методичні рекомендації до самостійної роботи з теми «Емпіричні та логічні основи теорії ймовірностей. Основні теореми теорії ймовірностей» для студентів усіх спеціальностей. Електронне мультимедійне інтерактивне видання комбінованого використовування. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. URL: https://pns.hneu.edu.ua/mod/url/view.php?id=168638. **6.** Бідюк П. І., Калініна І. О., Гожий О. П. Байєсівський аналіз даних : монографія. Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2021. 208 с. **7.** Brownlee J. Naive Bayes classifier from scratch in Python. URL: https://machinelearningmastery.com/naive-bayes-classifier-scratch-python/.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

УДК 631.1:65.012

Андрієнко О. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Дослідження присвячено визначенню ключових проблем організації праці в аграрному секторі України; узагальнено сучасні підходи до їх вирішення. Визначено чинники низької ефективності трудових процесів і запропоновано напрями вдосконалення організації праці на сільськогосподарських підприємствах.*

Ключові слова: *організація праці, аграрний сектор, трудові ресурси, мотивація працівників, ефективність праці.*

Annotation. *The article examines the key problems of labor organization in the agricultural sector of Ukraine and summarizes modern approaches to their solution. The factors of low efficiency of labor processes are identified and directions for improving labor organization at agricultural enterprises are proposed.*

Keywords: *labor organization, agricultural sector, labor resources, employee motivation, labor efficiency.*

Постановка проблеми. Аграрний сектор є ключовим елементом економіки України, і результативність його розвитку значною мірою визначається якістю організації праці. Висока сезонність сільськогосподарських робіт, нестача кваліфікованих працівників і повільне впровадження сучасних управлінських підходів формують комплекс проблем, що знижують продуктивність. У таких умовах особливо актуальною стає потреба вдосконалення системи організації праці та її адаптації до вимог сучасного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації праці та підвищення її ефективності активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Балабанова Л. В. та Сардак О. В. розглядають організацію праці як комплекс управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання персоналу [1]. Білик І. В. та інші автори аналізують специфіку мотивації працівників у сільському господарстві, підкреслюючи сезонність і нерівномірність навантаження [2]. У працях Поступної Л. М. та Решміділової С. Л. окреслено ключові елементи організації праці, такі як розподіл обов'язків, ритмічність процесів та адаптація персоналу [9; 10].

Попри значний обсяг наукових напрацювань, аспекти пристосування трудових процесів до особливостей аграрної сфери й досі висвітлені неповною мірою.

Метою статті є визначення теоретичних засад та обґрунтування практичних напрямів удосконалення організації праці в аграрному секторі України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Організація праці в аграрному секторі характеризується низкою специфічних рис, серед яких сезонний характер робіт, залежність від погодних умов, нерівномірність робочого навантаження та значна частка фізичної праці. Недоліки в управлінні трудовими процесами зумовлюють виникнення простоїв, перевантаження працівників, зниження продуктивності та погіршення якості виконуваних робіт.

Проведений аналіз дав змогу виокремити низку суттєвих проблем, серед яких:

- сезонність робіт, яка створює дефіцит кадрів у пікові періоди та недовантаження у міжсезоння;
- низький рівень мотивації працівників, що спричинено відсутністю сучасних систем стимулювання та кар'єрного зростання;
- нестача кваліфікованих кадрів, зумовлена відтоком робочої сили та недостатніми можливостями професійного розвитку;
- слабка регламентація трудових процесів, що проявляється у нечітких посадових обов'язках і стихійному плануванні роботи.

© Андрієнко О. В., 2025

Дослідження дозволило узагальнити головні проблеми, їх причини та шляхи оптимізації (рис. 1).

Аналітичний огляд вітчизняних і зарубіжних практик засвідчив ефективність таких управлінських рішень:

- запровадження адаптивних графіків роботи;
- використання електронних систем контролю робочого часу;
- формування бригадної організації праці, що підвищує взаємодію та відповідальність;
- застосування методів проєктного менеджменту, зокрема PERT, для оптимізації сезонних робіт;
- систематичне навчання персоналу та підвищення кваліфікації;
- удосконалення мотиваційних програм, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Рис. 1. **Проблеми та шляхи вдосконалення організації праці в аграрному секторі**

Джерело: складено автором

Системне застосування запропонованих заходів забезпечує зростання продуктивності праці, зниження витрат та забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Висновки. Організація праці в аграрному секторі потребує системного вдосконалення з урахуванням галузевої специфіки. Основними напрямами підвищення ефективності є модернізація планування трудових процесів, розвиток мотиваційних інструментів, підвищення професійної підготовки персоналу та запровадження сучасних управлінських технологій. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінці ефективності запропонованих заходів на прикладі конкретних підприємств.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Немашкало К. Р.

Література: **1.** Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с. **2.** Білик І. В. Особливості мотивації праці в аграрному секторі економіки України. *Інноваційна економіка.* 2014. С. 126–130. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2014_3_17.pdf. **3.** Білоконенко В. І. Організація праці: конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 136 с. **4.** Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт.* 2017. № 5. С. 10–14. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/agrosvit_2017_5_3.pdf. **5.** Загороднюк О. В. Особ-

ливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка і організація управління.* 2014. С. 105–111. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eiou_2014_1-2_17.pdf. **6.** Куліш М. Ю. Теорія та сучасна практика управління агропромисловими формуваннями. *Економіка АПК.* 2002. № 4. С. 34–38. **7.** Лебедь Д. А. Механізм мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах та шляхи його вдосконалення. *Економічні науки.* 2012. С. 100–104. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vanp_2012_1_18.pdf. **8.** Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації праці та стимулювання праці на підприємстві. *Економіка. Технології та дизайн.* 2014. № 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/td_2014_2_18.pdf. **9.** Поступна Л. М. Сутність організації праці на підприємстві // Репозитарій ХНЕУ. 2013. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3936/1/Поступна%20Л.М.%20СУТНІСТЬ%20ОРГАНІЗАЦІЇ%20ПРАЦІ%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf. **10.** Решміділова С. Л., Мул Н. А., Зелена М. І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення // Хмельницький національний університет. 2009. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/5a6217f4-7a2d-4a10-a169-ef5ccc80aa05/download.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ЗМІНА МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 331.108

Андрущенко А. В.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто особливості мотиваційних чинників в умовах воєнного стану. Було акцентовано увагу на показниках, які мають великий вплив на формування мотиваційних стратегій під час воєнних дій і повоєнного відновлення.*

Ключові слова: *воєнний стан, мотивація, мотиваційні чинники, персонал, повоєнне відновлення, стратегії.*

Annotation. *The article examined the characteristics of motivational factors in conditions of martial law. Emphasis was placed on indicators that have a significant impact on the formation of motivational strategies during military operations and post-war recovery.*

Keywords: *martial law, motivation, motivational factors, personnel, post-war recovery, strategies.*

Мотиваційні стратегії підприємств зазнають значних змін у кризових ситуаціях, таких як воєнний стан і збройний конфлікт, адже традиційні підходи стають менш ефективними. Основний фокус з розвитку та кар'єрного зростання зміщується на забезпечення безпеки, базових потреб і психологічної стабільності

© Андрущенко А. В., 2025

працівників. Збройний конфлікт має комплексний вплив на мотивацію працівників, змінюючи її структуру та спрямованість. Основними наслідками є зростання тривожності, страху за власну безпеку та майбутнє, що знижує рівень внутрішньої мотивації та концентрацію на професійних цілях.

Класичні підходи до мотивації дають основу для розуміння людських потреб, на які треба орієнтуватися в кризовий період. Маслоу [11] формулює ієрархію потреб, що дозволяє зрозуміти – у воєнний час базові потреби стають пріоритетними, а розташовані вище трансформуються у формі групової підтримки та сенсових мотиваторів.

Дослідження українських авторів підкреслюють значення нематеріальних стимулів у військових умовах. Воронько-Невмержицька [2] розглядає формування корпоративної культури патріотизму як інструмент нематеріальної мотивації. Савченко [6] і Харчишина [7] додають, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у воєнний час набуває конкретного значення не лише як зовнішня політика компанії, але і як внутрішній механізм підтримки працівників. Пелехатий [5] аналізує психологічні аспекти лідерства в екстремальних умовах: довіра, прозорість комунікації, емоційна стабільність лідера – ключові фактори, які впливають на мотивацію персоналу.

Балабанова і Сардак [1] дають фундаментальну базу з управління персоналом, яку варто модернізувати під вимоги воєнного стану. Праці українських авторів [6; 7] демонструють локальні практики та кейси, які ілюструють це поєднання.

Метою статті є аналіз особливостей зміни мотиваційних стратегій в умовах воєнного стану та виявлення ключових чинників, що впливають на зміну підходів до матеріальної і нематеріальної мотивації та обґрунтування напрямків адаптації системи управління персоналу до кризових умов.

В умовах воєнного стану головним пріоритетом стає забезпечення безпеки [3; 11]. Цей фактор може включати релокацію бізнесу в більш безпечні регіони, перехід на дистанційний формат роботи, якщо ж попередні варіанти неможливі через специфіку підприємства, то слід сказати про облаштування укриттів та надання засобів індивідуального захисту. Не менш важливою є і фінансова стабільність, адже своєчасна виплата заробітної плати стає надзвичайно важливим. Навіть якщо компанія не може дозволити собі премії або бонуси, регулярність у виплаті заробітної плати дає відчуття стабільності та впевненості в завтрашньому дні.

Матеріальна мотивація також зазнає значних змін, адже з підвищення платні або премій. Працівники частіше орієнтуються на збереження робочого місця та стабільного доходу, ніж на кар'єрний розвиток, інноваційність чи самореалізацію [9]. Це призводить до переважання короткострокових мотиваційних установок над довгостроковими. Робітники також можуть отримувати матеріальну допомогу у вигляді компенсації за оренду житла для внутрішньо переміщених осіб, допомоги на лікування або фінансову підтримку для сімей мобілізованих співробітників.

Окрім матеріальної допомоги, слід зазначити і зростання нематеріальної мотивації, яку неможливо оминути в умовах воєнного стану. Психологічна підтримка і вигляді організації консультацій, тренінгів зі стресостійкості та надання доступу до ресурсів для психологічної допомоги стає ключовим елементом мотиваційної системи. Працівники можуть бути переведені на гнучкий робочий графік або ж працювати дистанційно, що значно підвищує рівень лояльності до компанії [4]. Не слід забувати і про визнання та вдячність: регулярна комунікація від керівництва, де підкреслюється важливість командної роботи, допомагає підтримувати бойовий дух. Збройний конфлікт деформує ціннісні орієнтири персоналу. Висока емоційна напруга може спричиняти емоційне вигорання, апатію або, навпаки, підвищену відповідальність і мобілізацію ресурсів. У таких умовах ефективна мотивація все більше базується на довірі, підтримці, гнучких умовах праці та відчутті значущості своєї роботи для суспільства.

В умовах воєнного стану значну увагу звертають на корпоративну культуру та соціальну відповідальність [6]. Наразі кожна компанія робить внесок у спільну перемогу різними способами: виробництво товарів для армії, сплата податків або ж волонтерська діяльність, і усвідомлення цього фактору стає потужним мотиватором. Залучення до волонтерських проєктів об'єднує колектив і дає відчуття причетності до важливої справи.

У кризових ситуаціях на перший план виходить прозорість і чесність керівництва, воно має бути максимально відкритим до співробітників стосовно стану справ у компанії, планів на майбутнє та можливих

труднощів [10]. Саме це допомагає уникнути паніки та чуток серед підлеглих. У складних ситуаціях звертається увага на лідерські якості керівників, які піклуються не лише про матеріальний добробут підприємства, а і демонструють емпатію, розуміння та готовність допомогти, та стають опорою для своїх команд.

Воєнні реалії суттєво трансформують систему мотивації працівників, зміщуючи акценти з матеріальних стимулів на базові потреби безпеки та стабільності [2; 7]. В умовах постійної загрози життю і здоров'ю працівники насамперед цінують фізичну та психологічну захищеність, чітку організацію робочих процесів, своєчасну комунікацію та підтримку з боку керівництва. Почуття впевненості у завтрашньому дні стає ключовим мотиватором, замінюючи традиційні орієнтири кар'єрного зростання та самореалізації [5].

Водночас зростає значення гнучкості в організації праці та соціальної підтримки. Можливість дистанційної роботи, індивідуальні графіки, розуміння особистих обставин працівників і турбота про їхній емоційний стан стають вирішальними факторами утримання персоналу. Підтримка в колективі, довіра, емпатія та солідарність формують нову модель мотивації, в основі якої лежить не лише результативність, а й збереження людського ресурсу як найвищої цінності.

Під час воєнного стану мотиваційні стратегії трансформуються від стимулювання до підтримки. Головним завданням стає не стільки підвищення продуктивності, скільки збереження команди, її психологічного здоров'я та віри у майбутнє. Компанії, які успішно адаптують свої мотиваційні системи до нових реалій, не тільки зберігають свою ефективність, але й будують міцні та лояльні команди, готові до будь-яких викликів.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Лепейко Т. І.

Література: **1.** Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с. **2.** Воронько-Невмержицька Н. В. Формування корпоративної культури патріотизму як інструмент нематеріальної мотивації персоналу. Львів, 2022. С. 89–94. **3.** Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с. **4.** Олійник В. М. Антикризове управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2019. 248 с. **5.** Пелехатий А. О. Лідерство в екстремальних умовах: психологічний аспект : наукова праця. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 154 с. **6.** Савченко В. А. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор нематеріальної мотивації персоналу в умовах війни. Дніпро, 2023. С. 112–118. **7.** Харчишина О. В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни: українські реалії та світовий досвід. Житомир, 2022. С. 73–80. **8.** Brown B. Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts. New York : Random House, 2018. P. 298–320. URL: https://www.penguinrandomhouse.com/books/557595/dare-to-lead-by-brene-brown-phd-msw/. **9.** Glavas A. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers in Psychology.* 2016. Vol. 7. Article 796. **10.** Gratton L. The Shift: The Future of Work Is Already Here. London : HarperCollins (Collins/HarperCollins Business), 2011. 374 p. **11.** Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review.* 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396. **12.** Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review.* 2011. P. 62–77. URL: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОНЛАЙН-НАВЧАННЯ У КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ ВІДЕОМОНТАЖУ

УДК 004. 032.6(043.2)

Анісіч Д. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Проаналізовано методи створення контенту, підходи для кращого навчання аудиторії, інтерактивні взаємодії, техніки збереження концентрації на навчальному матеріалі. Порівнюються дизайни різних вебсайтів, призначених для навчання виробництва відеороликів.*

Ключові слова: *монтаж, навчання, вебсайт, актуальність, мультимедіа.*

Annotation. *The article analyzes content creation methods, approaches for better audience training, interactive interactions, techniques for preserving the concentration on educational material. The designs of various websites designed for teaching video production are compared.*

Keywords: *video editing, training, website, relevance, multimedia.*

Сучасний світ змінюється надзвичайно швидко, і це не просто метафора, а фундаментальна реальність, яка формує наші кар'єри, комунікацію та культуру. Ми живемо в епоху постійних технологічних проривів, коли інформація циркулює зі швидкістю світла, а вміння адаптуватися та набувати нових, актуальних навичок стає не просто перевагою, а життєвою необхідністю. У цьому динамічному ландшафті вивчення відеомонтажу – це чудова навичка, яка відкриває двері до численних можливостей та зміцнює позицію у цифровому майбутньому. Тому розроблення вебсайтів, призначених для вивчення відеомонтажу, є актуальним завданням. Під час розроблення таких вебсайтів постає питання вибору найбільш ефективних методів навчання різних користувачів – від початківців до освітян.

Метою дослідження є виявлення сучасних підходів до онлайн-навчання, які доцільно використовувати на вебсайтах, призначених для вивчення відеомонтажу.

На основі аналізу літератури були виявлені такі сучасні підходи до онлайн-навчання: теорія когнітивного навантаження, підхід на основі посилення реакції, навчання за допомогою мультимедіа, скаффолдинг, застосування інтерактивних відео.

Теорія когнітивного навантаження (CLT) стверджує, що люди навчаються більш ефективно зі слів та графіки, ніж тільки зі слів. Тобто недостатньо лише написати довгий текст зі скріншотами, що пояснюють, куди натискати. Головне донести усвідомлення до учня [2, с. 22–41].

Можна почати з найскладнішого уроку монтажу і навіть пояснити всі нюанси створення подібного відео, однак учень лише імітуватиме розуміння шляхом повторення завчених кроків. В результаті він буде обмежений у створенні різноманітних відео через безсистемність навчання. Схожа аналогія працює у вивченні мови, спочатку вивчають алфавіт, а потім переходять до написання слів, речень [1, с. 11–25].

Згідно з *підходом до посилення реакції*, навчання включає збільшення або зменшення зв'язку між стимулом і реакцією. Основний принцип полягає в тому, що зв'язок посилюється, якщо за реакцією йде винагорода, і послаблюється, якщо за реакцією йде покарання. Цей підхід передбачає припущення щодо природи того, що вивчається, природи учня, природи вчителя та цілей мультимедійних відеоуроків. По-перше, навчання базується на побудові зв'язків, тому «те, що вивчається», полягає в тому, що певна реакція пов'язана з певною ситуацією. По-друге, завдання учня полягає в тому, щоб дати відповідь та отримати зворотний зв'язок щодо реакції; таким чином, учень є пасивним одержувачем винагород і покарань. По-третє, завдання вчителя (або, в деяких випадках, завдання розробника інструкцій) полягає в розподілі винагород і покарань.

© Анісіч Д. В., 2025

Загалом вчитель контролює навчальний епізод, надаючи підказку або запитання, наприклад, «Яке визначення мультимедійного навчання?», а потім, надаючи зворотний зв'язок щодо відповіді учня, наприклад, «Так, це правильно» або «Ні, ви помилилися» [3, с. 3–14].

Метою *мультимедійного навчання* є забезпечення практики у впровадженні навичок, тобто вебсайт має імітувати тренера. Основна метафора полягає в тому, що мультимедіа – це система вправ, тобто система для відпрацювання навичок зі зворотним зв'язком.

У таблиці 1 можна побачити основні принципи навчання за допомогою мультимедіа.

Таблиця 1

Основні принципи навчання за допомогою мультимедіа

Принцип	Опис	Результат
Градація	Поступовий перехід від простого до складного	Встигання засвоєння матеріалу, послідовність розуміння тем
Інтерактивність	Застосування інтерактивних елементів на вебсайті	Когнітивне навантаження порівну розподіляється між словесною та візуальною інформацією
Зворотний зв'язок	Постійна віддача вчителя на помилки, результати виконання учнем	Розвиток впевненості, небоязні задавати питання та шукати допомоги
Публічна обіцянка винагороди	Зробити певну винагороду за чудові результати завдання (скрипти, платний футаж, преміум стоки)	Додаткова мотивація навчатися та досягати результатів
Актуальність	Розбирання новітніх технік, відео, які мали успішний практичний результат	Тримання освітнього матеріалу у сучасних трендах розвитку монтажу

Найпопулярніші та найефективніші освітні платформи для вивчення монтажу відходять від традиційної моделі «відеолекція + тест». Це вже застаріла концепція, тести не дають мотивації учню сумлінно до них готуватися [5, с. 54–84].

Зараз платформи прагнуть інтегрувати активну практику прямо в навчальний процес, використовуючи принципи скаффолдингу, інтерактивного відео та проєктного навчання, щоб максимально наблизити учня до реального досвіду роботи монтажера.

Принцип застосування методу *скаффолдингу* можна сформулювати таким чином, а саме: «Я роблю. Ми робимо. Ти робиш». Це означає, що спочатку вчитель наводить учням приклади виконання завдань, потім учні намагаються виконати певне завдання разом. І лише після спільного виконання завдання, кожен учень починає виконувати завдання самостійно [4, с. 107–114].

Наступна складова дизайну для освітнього вебсайту – застосування інтерактивних відео. *Інтерактивне відео* – це навчальний матеріал, який вимагає від учня активної участі під час його перегляду, а не лише пасивного споглядання. У контексті навчання монтажу, його мета – імітувати або підготувати учня до роботи в реальному програмному забезпеченні. Тобто учню можна крок за крок повторювати за вчителем конкретний практичний відемонтаж, який потім можна сміливо заносити в портфоліо [5, с. 54–84].

Висновки. У результаті дослідження визначено ефективні підходи до навчання відеомонтажу. Найкращий спосіб навчання відеомонтажу базується на синергії психологічних принципів навчання (когнітивне навантаження, посилення реакції), педагогічних інструментів (скаффолдинг, інтерактивне відео) та сучасного, актуального контенту. Дизайн успішного навчального вебсайту має бути не просто сховищем відео, а динамічною системою вправ зі зворотним зв'язком, що виступає в ролі тренера, а не пасивного лектора.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Потрашкова Л. В.

Література: **1.** Ascher S., Pincus E. [et al.]. The Filmmaker's Handbook: A Comprehensive Guide for the Digital Age. *Film editing.* 2012. No. 761. P. 11–25. URL: https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_5cb1aa0d1080c4d794bc0a8a0df7f606c1758702_1652283842.pdf. **2.** Sweller J. The role of evolutionary psychology in our understanding of human cognition: Consequences for cognitive load theory and instructional procedures. *Educational Psychology.* 2021. Vol. 34. P. 22–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/355880941_The_Role_of_

Evolutionary_Psychology_in_Our_Understanding_of_Human_Cognition_Consequences_for_Cognitive_Load_Theory_and_Instructional_Procedures. **3.** Mayer R. E., Fiorella L. Introduction to Multimedia Learning. *Education Technologies.* 2021. Part. 1. P. 3–14. URL: https://doi.org/10.1017/9781108894333.003. **4.** Фідкевич О., Снєгірьова В. Скаффолдинг у системі методів багатомовної освіти. *Український педагогічний журнал.* 2023. № 2. С. 107–114. URL: https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-2-107-114. **5.** Goold A. The Video Editing Handbook: For Beginners. *Video Editing.* 2021. P. 54–84. URL: https://www.abebooks.com/servlet/BookDetailsPL?bi=32344710861.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.5:004.9

Ачкасова Д. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено роль цифровізації у формуванні стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Розкрито вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів, управління ресурсами та конкурентні переваги. Обґрунтовано вплив цифрової гнучкості й адаптації підприємств до високої динамічності ринкового середовища.*

Ключові слова: *цифровізація, стратегія розвитку, цифрова трансформація, інновації, конкурентоспроможність, цифрова економіка.*

Annotation. *The paper examines the role of digitalization in shaping a new enterprise development strategy in the digital economy. It highlights the impact of digital technologies on business process transformation, resource management, and competitive advantages. Special attention is paid to digital flexibility and enterprise adaptation to dynamic market conditions.*

Keywords: *digitalization, competitiveness, digital economy, development strategy, innovation, transformation.*

Цифровізація стає ключовим фактором стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах економічної турбулентності та глобальної конкуренції. Вона змінює традиційні підходи до управління, формування бізнес-моделей і визначає темпи інноваційного зростання. Цифрові технології дозволяють підприємствам підвищити ефективність, оптимізувати витрати, розширити ринки збуту та створити нові канали взаємодії зі споживачами.

Цифрова економіка ґрунтується на моделі «економіки на вимогу» (on-demand economy), де ключовим є не традиційний продаж, а надання доступу до товарів і послуг безпосередньо в момент виникнення по-

© Ачкасова Д. С., 2025

треби. Такий підхід значно прискорює отримання необхідного, знижує кінцеву вартість для споживача за рахунок усунення посередників і спрощує логістику від виробника до кінцевого користувача. Інновації є критичним чинником розвитку цифрової економіки, стимулюючи не лише появу нових продуктів і сервісів, але й формування абсолютно нових ринків і бізнес-моделей [1]. Як підкреслено у Цифровому порядку денному для Європи (DAE) [2], цифрові технології є потужним каталізатором економічного зростання та трансформації ринку праці. Крім того, вони розширюють можливості громадян створювати та поширювати власний контент, що, своєю чергою, залучає нових учасників (споживачів і підприємців), тим самим розширюючи межі цифрових ринків та стимулюючи інноваційну активність. Для всебічної оцінки рівня цифрового розвитку у світі застосовується низка ключових міжнародних індексів, серед яких: Global Innovation Index, DiGiX, Networked Readiness Index, IMD World Competitiveness Index, DESI та ICT Development Index [2].

Процес формування стратегії в умовах цифровізації передбачає комплексну трансформацію всіх елементів організаційної діяльності: операційних процесів, системи управління, ресурсного забезпечення, корпоративної культури та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Основним завданням є інтеграція цифрових рішень, які забезпечують автоматизацію, пришвидшення комунікацій і створення нової цінності для клієнтів.

Важливою складовою цифрової трансформації є використання сучасних технологій: штучного інтелекту (ШІ), великих даних (Big Data), хмарних сервісів, Інтернету речей (IoT), цифрових платформ. Вони забезпечують можливість оперативного збору й аналізу інформації, прогнозування споживчого попиту, оптимізації ланцюгів постачання та підвищення гнучкості управлінських рішень. Завдяки цьому підприємства отримують здатність адаптуватися до змін ринку, що є критично важливим у висококонкурентних умовах [3].

Цифровізація значно впливає на стратегічне бачення підприємства. Зокрема, трансформується система цілей: орієнтація переноситься на довгостроковий розвиток, інноваційність і розширення цифрових компетенцій. Формування нової стратегії вимагає ретельного аналізу зовнішнього середовища, визначення цифрових трендів і оцінки рівня готовності підприємства до змін. Внутрішній аналіз охоплює оцінку кадрового потенціалу, цифрової інфраструктури, інвестиційних можливостей та рівня технологічної зрілості.

Цифровізація є невід'ємним каталізатором сучасного економічного розвитку, кардинально змінюючи традиційні моделі функціонування підприємств та відкриваючи нові ринкові горизонти. Для комплексного аналізу впливу цього процесу, особливо на транспортні підприємства, нижче представлено систематизований перелік ключових фактів, що ілюструють основні аспекти цифрової трансформації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрямки впливу цифровізації на модель розвитку підприємства

№	Основні напрямки	Опис впливу цифровізації
1	Цифрова інфраструктура	Наявність якісного високошвидкісного та мобільного Інтернету є фундаментальною передумовою для прискорення цифровізації та зростання економіки
2	Прозорість і відкритість інформації	Доступність та відкритість даних є потужним стимулом для інноваційних процесів та розробки принципово нових бізнес-моделей
3	Стимулювання інноваційного потенціалу	Високий рівень науково-технічного потенціалу слугує основою для підтримки інновацій, сприяючи створенню нових продуктів і послуг на ринку
4	Трансформація бізнес-моделей	Перехід від традиційних до повністю цифрових бізнес-моделей значно підвищує конкурентоспроможність підприємств, зокрема в транспортному секторі
5	Глобалізація та інтернаціоналізація	Цифрові технології відкривають нові ринки, розширюючи географію підприємницької діяльності та створюючи можливості для міжнародного бізнесу
6	Оцінка кіберфізичних систем (КФС)	Ефективність впровадження КФС (наприклад, «розумних» складів) має оцінюватися методом загальної вартості володіння, що охоплює витрати на впровадження та експлуатацію
7	Нові стратегії управління людськими ресурсами (HR)	Цифровізація вимагає розробки адаптивних стратегій управління HR та зайнятістю, що адекватно реагують на динамічні зміни економічних умов
8	Розвиток економіки знань	В умовах цифровізації Знання трансформуються у критично важливий фактор виробництва, стимулюючи загальний розвиток економіки, що базується на інтелекті та інформації
9	Оптимізаційні переваги	Ключові переваги цифровізації включають економію часу, значне зменшення людських помилок та підвищення прозорості бізнес-процесів
10	Вимога адаптивності бізнесу	Глобальні зміни у функціонуванні бізнес-моделей вимагають від підприємств, особливо транспортних, підвищеної гнучкості та адаптивності для успіху в цифровій економіці

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5]

Одним із ключових ефектів цифровізації є зростання конкурентоспроможності підприємства. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню якості продукції та послуг, зниженню витрат, розширенню ринкових ніш і зміцненню взаємовідносин із клієнтами. Водночас цифрова трансформація вимагає переосмислення підходів до управління ризиками, адже зростають загрози кібербезпеки, інформаційних витоків і технічних збоїв [4].

Сучасні українські підприємства перебувають у складних умовах воєнних та економічних викликів, що підвищує актуальність цифрової модернізації. Цифровізація дозволяє забезпечити стійкість бізнес-процесів, мінімізувати ризики, підвищити гнучкість і забезпечити нові можливості для розвитку, навіть попри обмеженість ресурсів та нестабільність ринку. Саме цифрові технології здатні підтримувати безперервність операцій, оптимізувати логістику, забезпечувати дистанційну взаємодію та інтеграцію у глобальні ланцюги вартості.

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації передбачає такі ключові елементи: стратегічне бачення цифрового розвитку та визначення пріоритетних напрямів інновацій; побудову гнучкої організаційної структури, здатної швидко адаптуватися; інвестування в цифрові технології, IT-інфраструктуру та розвиток цифрових компетенцій персоналу; використання сучасних методів аналітики й моніторингу бізнес-процесів; формування нових моделей взаємодії зі споживачами, постачальниками та партнерами [4; 5].

Цифровізація трансформує операційну діяльність підприємства та створює принципово нові стратегічні можливості, пов'язані з цифровими платформами, сервітизацією, електронною комерцією та глобальною інтеграцією. Підприємства, які активно впроваджують цифрові інновації, здатні швидше реагувати на зміни попиту, ефективніше управляти ресурсами та формувати стійкі конкурентні позиції.

Особливу актуальність цифровізація набуває для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнної нестабільності та обмеженості ресурсів. У таких умовах цифрові інструменти забезпечують безперервність діяльності, дистанційне управління, гнучкість логістики й інтеграцію у міжнародні ланцюги вартості. Саме тому стратегічний розвиток підприємств має ґрунтуватися на цифровій модернізації, інвестиціях у цифрові компетенції, адаптивних організаційних структурах та впровадженні сучасних цифрових технологій.

Отже, цифровізація формує нову парадигму стратегічного розвитку підприємств, у якій ключову роль відіграють дані, інновації, технологічна гнучкість та здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Підприємства, що активно інтегрують цифрові рішення, отримують значні конкурентні переваги, забезпечують стійкість у кризових умовах та формують потенціал довгострокового економічного зростання.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку методичного забезпечення цифрової трансформації, удосконалення інструментів цифрової аналітики та оцінювання ефективності цифрових стратегій у різних галузях економіки.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Литовченко І. В.

Література: **1.** Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. Вип. 42. С. 18–22. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf. **2.** Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions A Digital Agenda for Europe. URL: https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/10/COMMUNICATION-FROM-THE-COMMISSION-TO-THE-EUROPEAN-PARLIAMENT.pdf. **3.** Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskyi Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development.* 2022. Vol. 18. P. 120–129. DOI: 10.37394/232015.2022.18.13. **4.** Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103. **5.** Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії.* 2024. Вип. 35. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ЕТАПИ, АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

УДК 658.5:005.21

Ачкасова Д. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено процес стратегічного планування в сучасних умовах функціонування організацій. Розкрито зміст ключових етапів стратегічного планування; акцентовано увагу на ролі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища та взаємозв'язку між формуванням цілей і вибором оптимальної стратегії. Наголошено на важливості адаптації стратегічних рішень до умов підвищеної невизначеності та нестабільності, що особливо актуально для українських підприємств у період воєнних та економічних викликів.*

Ключові слова: *аналіз середовища, вибір стратегії, місія та цілі, невизначеність, організаційний розвиток, стратегічне планування.*

Annotation. *The article examines the process of strategic planning under current conditions of organizational development. It outlines the key stages of strategic planning, emphasizing the role of internal and external environmental analysis and the relationship between goal setting and strategy selection. Special attention is paid to the need for adapting strategic decisions to high uncertainty and instability, which is particularly relevant for Ukrainian enterprises operating under wartime and economic challenges.*

Keywords: *environmental analysis, mission and goals, organizational development, strategic planning, strategy selection, uncertainty.*

Ефективне стратегічне планування є фундаментом довгострокового розвитку організації та визначення її конкурентних переваг. Процес стратегічного планування складається з послідовних етапів, кожен із яких відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегії. Чітке розуміння змісту та логіки цих етапів забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, узгодженість цілей і результативність діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Змістовно процес стратегічного планування охоплює кілька важливих кроків. Він починається з чіткого формулювання місії та визначення стратегічних цілей. Далі обов'язковим є глибокий аналіз поточного стану організації, що передбачає оцінку як зовнішніх чинників (можливостей і загроз), так і внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін). На основі цього аналізу відбувається оцінка можливих стратегічних альтернатив, а отже, вибір оптимальної стратегії діяльності.

Для забезпечення ефективності стратегічний план має враховувати низку критично важливих аспектів. Необхідно здійснити раціональний розподіл ресурсів, включаючи фінансові фонди, технології, накопичений досвід та управлінські кадри. Життєво важливою є адаптація до зовнішнього середовища, що вимагає постійного поліпшення стосунків з усіма стейкхолдерами та адекватного реагування на ринкові зміни. Внутрішня координація всіх підрозділів і процесів має відображати реальні сильні та слабкі сторони компанії. Крім того, стратегічне планування сприяє усвідомленню та інтеграції організаційних стратегій, формуючи організацію, яка здатна до постійного навчання та вдосконалення на основі попередніх рішень [1].

Хоча це складний і багатоетапний процес, на практиці стратегічне планування часто покладається на невеликий спеціалізований плановий відділ, що зазвичай складається з 5–10 висококваліфікованих

© Ачкасова Д. С., 2025

фахівців. Розроблені ними стратегічні документи, як правило, виносяться на щорічний розгляд та затвердження вищим керівництвом. Таким чином, стратегічне планування є безперервним, динамічним циклом, що забезпечує життєздатність та успішний розвиток організації у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах процес стратегічного планування на українських підприємствах додатково ускладнюється низкою зовнішніх і внутрішніх чинників. Насамперед це пов'язано з високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнними ризиками, економічною нестабільністю та змінами регуляторної політики. Важливим стримувальним фактором виступає дефіцит інвестиційних ресурсів, зниження платоспроможності споживачів і порушення логістичних ланцюгів. Обмеженість достовірних даних і складність прогнозування в таких умовах формують нові вимоги до методів аналізу середовища та підвищують значущість стратегічної гнучкості, тобто здатності організації оперативно адаптувати свої цілі й інструменти до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне планування є багатогранним і складним процесом, що послідовно охоплює низку критично важливих етапів, які в сукупності формують цілісну схематичну модель розвитку організації [1].

Процес розпочинається з інформаційного забезпечення (етап 1). Початкова фаза вимагає ретельного підбору, класифікації та підготовки всебічної та об'єктивної інформації. Важливо зібрати дані про зовнішні та внутрішні фактори середовища, потенційні стратегії та методичне забезпечення, активно використовуючи сучасні інформаційні технології.

Далі йде визначення місії та цілей організації (етап 2). Місія – це фундаментальна, чітко артикульована причина існування організації, яка слугує ключовим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності. Вона може включати такі аспекти, як турбота про працівників, виробнича політика, фінансування, технології, методи функціонування на ринку, задоволення потреб споживачів та публічне проголошення цінностей. Цілі, на відміну від місії, є конкретними очікуваними станами організації, які класифікуються за тривалістю на довгострокові (понад 5 років), середньострокові (1–5 років) та короткострокові (до 1 року). Системи цілей мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, взаємоузгодженими та охоплювати всі ієрархічні рівні [2].

Наступний блок присвячений аналізу середовища. Спочатку відбувається вибір методів аналізу (етап 3). Для дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища застосовуються різноманітні методи: порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичні та соціологічні дослідження, а також збір сукупної думки збутовиків і споживачів.

Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища (етап 4) передбачає дослідження усіх відповідних факторів (економічних, політичних, ринкових, соціальних, технологічних тощо) з особливим акцентом на кількісну оцінку їхнього впливу. Наприклад, можна використовувати стобальну систему для визначення сили впливу кожної групи факторів, що дозволяє вивести інтегральну оцінку позитивного чи негативного впливу [3].

Паралельно відбувається оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища (етап 5). Тут вивчається стан внутрішніх елементів організації: працівників, цілей, технологій, структури та ресурсів. Аналізується фінансовий стан, облік, оплата праці, організаційна культура та маркетингові можливості. Результатом 5 етапу є чітке визначення сильних і слабких позицій підприємства. Критичною складовою виступає оцінка конкурентоспроможності продукції, що полягає у визначенні набору якісних та вартісних показників товару, які гарантують його відповідність потребам ринку.

Конкурентоспроможність є нетривалою, суб'єктивною та визначається лише порівняно з іншими товарами, а її загальною характеристикою є співвідношення корисного ефекту до ціни споживання, яке має прагнути до максимальної величини [4].

Після завершення аналітичної роботи настає етап виконання розрахунків, обґрунтувань, проєктних розробок (етап 6). На цьому етапі визначаються ключові економічні, соціальні та технологічні показники, які найкраще відображають очікувані стратегії, і підбираються необхідні проектні заходи для їхнього формування. Це вимагає наявності якісної методичної бази та кваліфікованих кадрів.

Далі відбувається формування варіантів стратегій (етап 7), або стратегічних альтернатив. Тут розробляються всі можливі варіанти базових стратегій або ключові складові єдиного стратегічного плану, які організація може реалізувати [5].

Вибір оптимальної стратегії (етап 8) є найважливішим кроком. Альтернативи оцінюються за низкою факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив власників та інші внутрішні й зовнішні

чинники. Оцінювання здійснюється за основними критеріями: відповідність місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів середовища та забезпечення ефективності роботи. Кульмінацією цього етапу є формування управлінського рішення, яке передбачає обрання оптимальної стратегії та відсів ризикових альтернатив. Завершальний етап – це оцінювання стратегії (етап 9). Його мета – перевірити, наскільки обрана стратегія відповідає місії та цілям організації, а також підтвердити достовірність використаних методів аналізу факторів середовища. Це гарантує цілеспрямованість стратегії та коректність вихідних даних [5].

Правильно обрана та своєчасно скоригована стратегія є запорукою успіху. Кінцевим результатом усього стратегічного планування є не лише затверджені методи менеджменту та прийняті управлінські рішення, але й встановлені конкретні кількісні показники діяльності (прибуток, обсяг реалізації, рентабельність). Хоча стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організація, для успішної реалізації стратегії необхідно забезпечити ефективне та узгоджене оперативне (поточне) планування.

Стратегічне планування є комплексним, багатоетапним процесом, який забезпечує узгодженість цілей організації, обґрунтованість управлінських рішень та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розглянуті етапи – від формування місії й системи цілей до аналізу факторів середовища, оцінки стратегічних альтернатив та вибору оптимальної стратегії – утворюють цілісну логічну послідовність, необхідну для ефективного управління розвитком організації. Чітке виконання цих етапів сприяє підвищенню конкурентоспроможності, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню довгострокової стабільності діяльності підприємства.

Стратегічне планування є комплексним багатоетапним процесом, що забезпечує узгодженість цілей організації, обґрунтованість управлінських рішень та її адаптацію до змін зовнішнього середовища. Послідовне виконання етапів – від формування місії та цілей до аналізу середовища, оцінки альтернатив і вибору стратегії – сприяє підвищенню конкурентоспроможності, раціональному використанню ресурсів і довгостроковій стабільності підприємства.

Подальші дослідження варто зосередити на вдосконаленні методів аналізу середовища із застосуванням цифрових технологій та адаптації процесу стратегічного планування до умов високої невизначеності, що особливо актуально для українських підприємств у воєнний період.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

Література: **1.** Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації.* 2021. № 21. С. 31–34. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5. **2.** Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля.* 2021. № 28. С. 15-19. **3.** Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-74. **4.** Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів : колективна монографія / за наук. ред. Квасній Л. Г., Татомир І. Л. Трускавець : Посвіт, 2020. 338 с. **5.** Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА В ІСТОРІЇ РОЗВИТКУ МЕДІА: ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЧИ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

УДК 659.4:316.334.2

Бабаєва О. І.

Викладач кафедри бізнес-журналістики
і цифрових медіа ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто історію трансформацій соціальної відповідальності бізнесу та контент-мейкерів у маркетинговий інструмент, спрямований на розширення комунікаційного охоплення та стимулювання збуту. Акцент зроблено на практиках маніпулятивного використання тем війни та інклюзії у сучасних медійних продуктах, в просторі реклами та зв'язків із громадськістю. Проаналізовано характерні прийоми залучення аудиторії та визначено ризики комерціалізації суспільно важливих наративів.*

Ключові слова: *історія медіа, рекламна діяльність, піар-діяльність, соціальна реклама, медіакомунікації.*

Annotation. *The paper explores the transformation of corporate and content-creator social responsibility into a marketing tool aimed at expanding communication reach and stimulating sales. Special attention is paid to the manipulative use of war-related and inclusion-focused themes in contemporary media products. The study analyses common audience-engagement techniques and identifies the risks associated with the commercialization of socially significant narratives.*

Keywords: *media history, advertising activity, public relations activity, social advertising, media communications.*

Сучасні медіа, зокрема соціальні мережі, стали невід'ємною частиною інформаційного простору, поєднуючи функції комунікації, культурного обміну та комерційного просування. Питання про соціальну складову цих платформ є центральним у контексті їх двоїстої природи: з одного боку, соціальні медіа слугують потужним інструментом маркетингової комунікації для бізнесу, з іншого – вони впливають на формування культури, суспільної свідомості та кризових взаємодій, що актуалізує проблему корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Особливо гостро ця дилема постає в умовах повномасштабної війни в Україні, коли з початку російського вторгнення 2022 року значна частина медіапродукту почала зосереджуватися на соціальній складовій контенту. Цей тренд торкнувся блогерської спільноти, телевізійних шоу, рекламних продуктів і навіть комерційних проєктів, де швидке підвищення продажів часто досягається через обіцянки спрямувати частину виручки на потреби Збройних Сил України (ЗСУ) чи закриття конкретних зборів. У цій статті розглянуто дилему: чи є соціальна складова сучасних медіа передусім відповідальністю бізнесу (власників платформ, компаній-користувачів і контент-мейкерів), чи вона залишається лише інструментом просування товарів, послуг і особистого бренду, з опорою на емпіричні приклади з українського медіапростору.

Соціальні медіа як інструмент просування бізнесу є домінуючою перспективою в економічному дискурсі. Згідно з дослідженням, соціальний медіамаркетинг (SMM) становить невід'ємну складову маркетингової комунікаційної політики підприємства, спрямовану на залучення та утримання уваги цільової аудиторії, формування позитивного іміджу компанії та бренду, а також просування товарів і послуг [1]. Завдання SMM включають інформування споживачів про нові продукти, зміни цін, особливості застосування, формування лояльності та підкріплення рішень про покупку. Таким чином, соціальні медіа позиціонуються виключно як комерційний інструмент, що забезпечує конкурентні переваги на ринку без акценту на ширших соціальних наслідках. У контексті війни цей інструментарій набуває особливого забарвлення: бізнес і контент-мейкери активно використовують маркери підтримки ЗСУ чи волонтерських ініціатив для підвищення лояльності аудиторії, розширення охоплення та зростання продажів.

© Бабаєва О. І., 2025

Проте соціальна складова сучасних медіа виходить у простір комерційного використання, впливаючи на культурні процеси та суспільну комунікацію. Нові медіа, засновані на інтернет-технологіях, характеризуються мультимодальністю, персоналізацією, інтерактивністю та конвергенцією, що трансформує медіакультуру через доступність, швидкість і надлишок інформації [5]. Це призводить до віртуалізації існування та зрівняння віртуальної реальності з дійсністю, що вимагає розвитку медіаграмотності та відповідальності за створюваний і поширюваний контент. Аналогічно соціальні мережі формують сучасну культуру, слугуючи інструментом розвитку культурного простору та масової культури, але водночас поширюючи деструктивні впливи на поведінку та цінності [4]. Їхній зв'язок з філософією освіти підкреслює двоїстість: можливості для культурного зростання проти ризиків негативного впливу на освітні процеси в цифровізованому суспільстві.

Культурний дискурс у сучасному медіапросторі демонструє поліваріативність інтерпретацій, де медіа створюють гіперреальність з власними знаками та кодами, виконуючи функції соціалізації, формування суспільної свідомості та інтеграції [6]. Комунікація в медіа стає рушійною силою створення цінностей, що перетинає кордони між «своїм» і «чужим», але також може призводити до трансгресії традиційних культурних орієнтацій. Особливо гостро соціальна відповідальність проявляється в кризових ситуаціях, де соціальні медіа виступають інструментом комунікації з громадськістю, забезпечуючи швидке поширення інформації, зворотний зв'язок і координацію дій, як у випадках війни чи інших потрясінь [2]. Тут бізнес (платформи як Facebook, Instagram, Telegram тощо) має нести відповідальність за модерацію контенту, боротьбу з дезінформацією та етичне використання даних, оскільки ігнорування цих аспектів може посилювати соціальні конфлікти.

Соціальна складова в контенті комерційних проєктів охоплює висвітлення або підтримку соціально гострих тем, організацію та поширення зборів (на ЗСУ, відновлення, гуманітарну допомогу), реакцію на травматичні події та формування громадської думки. У воєнний період значна частина цієї складової присвячена підтримці ЗСУ. Показовими є кейси Сергія Притули (придбання супутника за донати) та Сергія Стерненка («русоріз»), які несуть суто соціальну мету. Проте багато кріейторів і компаній інтегрують ці маркери у власний контент: після важких ночей обстрілів третина телеграм-каналів закликає донатити на перевірені збори, що підкреслює приналежність до категорії «своїх» і покращує репутацію.

Яскравим прикладом є подкаст Сергія Притули та Антона Тимошенка «Гуртом та вщент» за участі Маші Єфросиніної. Подкаст створений для збору коштів на благодійність і звітності фонду Притули – суто соціальна мета. Участь інфлюенсерів та лідерів громадської думки на кшталт Єфросиніної допомагає швидше закрити збори, але для неї це насамперед інструмент реабілітації репутації після критики, зокрема, за повільний перехід на українську мову. Її фонд «Маша» надав реабілітацію понад 10 тис. жінок і дівчат – вдовам, дружинам зниклих безвісти, жертвам насильства в окупації та полоні. Ця робота демонструє справжню соціальну відповідальність, але водночас використовується для просування особистого бренду через призму благодійності та образу «чоловіка-військового». Таким чином, щира соціальна діяльність перетворюється на маркетинговий інструмент для покращення іміджу.

Інший приклад – реаліті-шоу «Холостяк» (13 сезон, осінь 2024, канал СТБ). Головний герой – ветеран Олександр Терен (онлайн-проєкт «Відвал ніг» про доступність просторів для людей з інвалідністю). Шоу торкнулося інклюзії, ветеранства, волонтерства; багато учасниць займаються волонтерством. На перший погляд, проєкт виглядає соціально відповідальним, сприяючи адаптації суспільства до тем інвалідності та війни. Проте глибший аналіз показує, що соціальна складова слугує насамперед маркетинговим цілям: підвищення рейтингів, залучення нової аудиторії, просування брендів учасників і каналу. Це спрацювало – охоплення зросло, лояльність аудиторії посилилася, але чи нівелює це важливість піднятих тем? Ні, проте пріоритетом залишається комерційний успіх.

Аналогічні тенденції спостерігаються в інших реаліті-шоу («МастерШеф», «СуперМама»), де соціальні теми (підтримка ЗСУ, інклюзія) інтегруються для емоційного залучення глядачів або в контенті блогерів (Олексій Дурнєв, Катерина Соляр та ін.), де збори на армію поєднуються з розважальним форматом для зростання підписників. Компанії середнього та великого бізнесу (наприклад, бренди одягу чи техніки) декларують відрахування на ЗСУ, що підвищує продажі, але часто без прозорої звітності – класичний «cause-related marketing».

Отже, соціальна складова сучасних медіа не зводиться виключно до інструменту просування, як це трактується в маркетинговому контексті [1], а й імпліцитно покладає відповідальність на бізнес за культурні, освітні та кризові наслідки [2; 4; 5]. У воєнний час ця двоїстість посилюється: щира підтримка ЗСУ співіснує

з її експлуатацією для репутаційного та комерційного зиску. Двоїстість природи соціальних медіа вимагає балансу між комерційними інтересами та КСВ, з акцентом на медіаграмотність, прозорість і етичні стандарти для мінімізації негативних впливів на суспільство та запобігання цинізму аудиторії.

Література: **1.** Бабаченко Л., Вербицька А., Голенок Б. Соціальний медіа маркетинг як складова маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-107. **2.** Безуглова В. Д. Соціальні медіа як інструмент комунікації з громадськістю у кризових ситуаціях. Кривий Ріг, 2025. 293 с. **3.** Захаренко К., Міненко Є. Сучасні медіа як платформа для популізму: комунікаційні та політичні аспекти // Scientific journal of the national pedagogical dragomanov university. series 22. political sciences and teaching methodology of socio-political disciplines. 2024. Т. 22. № 36. С. 18–27. URL: https://doi.org/10.31392/udu-nc.series22.2024.36.02. **4.** Нанівський Р., Левко М., Жукова А. Вплив соціальних мереж на формування сучасної культури та її взаємозв'язок з філософією освіти. *Education. Innovation. Practice.* 2024. Т. 12. № 7. С. 49–56. URL: https://doi.org/10.31110/2616-650x-vol12i7-007. **5.** Уварова Т. Нові медіа та сучасна медіакультура. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку (напрям: культурологія).* 2023. № 45. С. 120–128. URL: https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi45.648. **6.** Skoryk A. Polyvariability in interpretation of the concept «cultural discourse» in the modern media space. *Часопис національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського.* 2022. № 2 (55). P. 7–20. URL: https://doi.org/10.31318/2414-052x.2(55).2022.266543.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ВИСТАВКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ВИСТАВКОВИМИ ЗАХОДАМИ

УДК 061.4:658

Баженова А. І.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто сутність і поняття виставкової діяльності підприємств. Також визначається значення та роль управління виставковими заходами для ефективного просування продукції, формування ділових контактів і підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовано методи оцінки результативності участі у виставках.*

Ключові слова: *виставкова діяльність, підприємство, управління, маркетингові комунікації, ефективність.*

Annotation. *The article examines the essence and concept of exhibition activities of enterprises. It also determines the significance and role of exhibition management for effective product promotion, establishing business contacts and increasing competitiveness. Methods for evaluating the effectiveness of participation in exhibitions are analysed.*

© Баженова А. І., 2025

Keywords: *exhibition activities, enterprise, management, marketing communications, efficiency.*

Актуальність. Актуальність дослідження виставкової діяльності пояснюється тим, що вона має важливе значення для розвитку сучасних підприємств. Навіть у час цифрових технологій виставки залишаються одним із найефективніших інструментів просування. Вони поєднують у собі рекламу, стимулювання продажів, знайомство з новими партнерами та формування позитивного іміджу компанії. Для українських підприємств, особливо виробничих, участь у виставках відкриває можливість виходу на міжнародні ринки та пошуку нових клієнтів. Тому грамотне управління виставковими заходами і вміння оцінювати їх результати є необхідними для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виставкову діяльність вивчали такі науковці, як Н. Чухрай [3], В. Божкова [1], Л. Середницька [2] та Н. Яловега [4], які підкреслюють її значення як інструмент маркетингових комунікацій та розвитку бізнесу. Водночас у працях І. Мунтяна [5] та О. Сиволовської [6] акцент зроблено на ролі виставок у формуванні бренду та налагодженні довготривалих партнерських відносин. Таким чином, проблематика управління виставковими заходами та розробки єдиних критеріїв їх оцінки відкриває широкі можливості для подальших досліджень.

Метою статті є комплексне дослідження сутності та значення виставкової діяльності в сучасних умовах, а також основних функцій та оцінка їх ефективності для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Виставкова діяльність у сучасних умовах розглядається як комплекс заходів, спрямованих на просування продукції та послуг, налагодження ділових контактів, формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Вона поєднує маркетингові, комунікаційні та управлінські функції, що дозволяє розглядати виставки як важливий інструмент для розвитку бізнесу.

Сутність виставкової діяльності полягає у створенні платформи для прямої взаємодії виробників, постачальників, споживачів та інших зацікавлених сторін. Завдяки цьому підприємства отримують можливість: презентувати нові товари та послуги; здійснювати тестування продукції на цільовій аудиторії; зміцнювати партнерські відносини та розширювати ринки збуту. Значення виставкової діяльності проявляється також у її впливі на інноваційний розвиток підприємств. Участь у виставках дозволяє відслідковувати тенденції ринку, знайомитися з інноваціями конкурентів, а також формувати нові бізнес-моделі. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою показників: кількість нових контактів, підписані угоди, рівень зацікавленості відвідувачів, підвищення впізнаваності бренду. У сучасних умовах все більшого значення набувають методи оцінки ROI (return on investment) та комплексні маркетингові дослідження.

У контексті виставкової діяльності можна виділити кілька основних функцій (табл. 1).

Таблиця 1

Основні функції виставкової діяльності

Функція	Характеристика	Приклад реалізації
Маркетингова	Просування товарів і бренду, формування попиту	Презентація нових кормів для тварин на міжнародних виставках
Комунікаційна	Налагодження контактів із партнерами, клієнтами, інвесторами	Проведення переговорів у межах виставкового заходу
Інформаційна	Отримання ринкової інформації, вивчення конкурентів	Аналіз продукції конкурентів і відвідуваність стендів
Іміджева	Формування репутації компанії на ринку	Участь у престижних міжнародних виставках
Інноваційна	Ознайомлення з новітніми технологіями та трендами	Презентація «розумних» продуктів для тварин з інноваційними інгредієнтами

Функції виставкової діяльності охоплюють усі ключові напрями розвитку підприємства: від маркетингового просування до формування іміджу та впровадження інновацій. Це підтверджує її комплексний характер і важливість для стратегічного управління. Важливим аспектом управління виставковою діяльністю є оцінка ефективності участі у виставках (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії оцінки ефективності виставкових заходів

Критерій	Показники для оцінки	Приклад
Комерційний	Кількість укладених контрактів, обсяг продажів після виставки	Зростання продажів на 20 %
Маркетинговий	Кількість відвідувачів стенду, кількість нових контактів	150 нових клієнтів за 3 дні
Іміджевий	Публікації в ЗМІ, згадки у соцмережах, нагороди виставки	10 статей у профільних виданнях
Інноваційний	Кількість нових ідей чи пропозицій від партнерів / споживачів	5 пропозицій щодо нових продуктів
Економічний	Співвідношення витрат на участь і отриманої вигоди	ROI = 1,5 (50 % прибутку понад витрати)

Для підприємства важливо не лише презентувати свою продукцію, а й виміряти результативність витрачених ресурсів. Це дозволяє виявити найбільш дієві інструменти, підвищити рентабельність та оптимізувати маркетингову стратегію.

Таким чином, виставкова діяльність виступає багатофункціональним інструментом, який одночасно виконує маркетингові, комунікаційні та економічні завдання. Її ефективність значною мірою залежить від правильного планування, управління та системного підходу до оцінки результатів.

Висновки. Аналіз матеріалів дослідження дозволяє зробити висновок, що виставкова діяльність поєднує маркетингові, комунікаційні, інформаційні, іміджеві та інноваційні функції, що дозволяє компаніям ефективно просувати продукцію, формувати позитивний імідж і зміцнювати партнерські відносини. Участь у виставках сприяє встановленню нових контактів, залученню клієнтів і партнерів, а також відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки. Дослідження українських вчених, таких як В. Божкова [1], І. Чухрай [3], Л. Середницька [2], Н. Яловега [4] та інших, підтверджує, що виставкова діяльність є стратегічним елементом маркетингових комунікацій і має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства. Водночас оцінка ефективності участі у виставках є важливим етапом управління, що дозволяє виміряти результативність витрачених ресурсів, підвищити рентабельність заходів та оптимізувати маркетингову стратегію. Розробка критеріїв оцінки, таких як комерційний, маркетинговий, іміджевий, інноваційний та економічний показники, дає можливість підприємствам аналізувати ефективність заходів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, виставкова діяльність є не лише каналом просування та комунікації, а й інструментом стратегічного розвитку бізнесу, що сприяє підвищенню конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Близнюк Т. П.

Література: **1.** Божкова В. В., Чикалова А. С. Виставкова діяльність як інструмент маркетингових комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2015. № 3. С. 11–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_3_3. **2.** Середницька Л. П., Гега Р. В. Виставково-ярмаркова діяльність у системі маркетингових комунікацій. *Економіка та суспільство.* 2017. № 13. С. 716–720. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/122.pdf. **3.** Чухрай Н. І. Маркетингові комунікації. *Регіональна економіка.* 2009. № 2. С. 248–249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2009_2_39. **4.** Яловега Н. І., Стеценко В. В. Сутність виставкової діяльності у системі маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2017. № 5. С. 53–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2017_5_8. **5.** Мунтян І. В., Соколюк К. Ю., Значек Р. Р. Виставково-ярмаркова діяльність як ефективна організаційна форма просування бренду. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2020. № 2. С. 46–55. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16240. **6.** Сиволовська О. В., Чередниченко Є. М. Застосування концепцій маркетингу навколишнього середовища для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 68. С. 233–240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_28. **7.** Лабунський В. В. PR та виставкова діяльність у системі маркетингових комунікацій. Вінниця : ВННІЕ, 2024. С. 45–49. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53727/1/Labunskyi%20V.V.%20Emvn-21.pdf.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2025 р.

ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ДОШКІЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ КИТАЮ ТА УКРАЇНИ

УДК 94:373.2(510)«1937/2023»

Бай Цзішен

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах здійснено порівняльний аналіз підходів до формування освітнього середовища в дошкільних закладах Китаю та України; окреслено спільні й відмінні риси; визначено основні тенденції й перспективи подальших досліджень.*

Ключові слова: *дошкільна освіта, освітнє середовище, Китай, Україна, порівняльний аналіз.*

Annotation. *The theses provide a comparative analysis of approaches to forming the educational environment in preschool institutions of China and Ukraine, outlining similarities, differences, key trends, and prospects for further research.*

Keywords: *preschool education, educational environment, China, Ukraine, comparative analysis.*

Формування освітнього середовища в дошкільних закладах Китаю та України розглядається в цьому дослідженні як багатошаровий соціально-педагогічний процес, що поєднує нормативно-політичні ініціативи, демографічні тренди, організаційно-фінансові механізми та трансформації педагогічних практик. У китайському контексті національні стратегії середньо- та довгострокової реформи освіти виступають основою для централізованих втручань, спрямованих на універсалізацію дошкільного охоплення й підвищення якості послуг: ці документи визначають пріоритети інфраструктурних інвестицій, стандарти підготовки кадрів та моделі державної підтримки, що в сукупності формують рамки для локальної адаптації практик дошкільної освіти [1]. Однак ефективність цих заходів інтерпретується крізь призму демографічних змін: сучасний демографічний спад і зниження народжуваності затьмарюють попит на дошкільні послуги, що у свою чергу змушує політику і практиків переглядати моделі фінансування та використання просторових ресурсів освітньої мережі [4]. Ця подвійна динаміка – амбітні державні програми та одночасне зменшення дитячого населення – створює «вузькі місця» для планування: йдеться про баланс між необхідністю підвищення якості й ризиком надмірної пропозиції інфраструктури в умовах падіння демографічного попиту [2–4].

В українському випадку середовище дошкільної освіти формувалося в умовах правових трансформацій і значних зовнішніх викликів. Прийняття оновленого закону «Про дошкільну освіту» у 2024 році стало кроком уперед у формалізації правових гарантій доступу до дошкільної освіти, визначенні стандартів освітньо-виховної роботи та закріпленні інклюзивних підходів як пріоритету політики держави [6]. Водночас реальна реалізація положень законодавства стикається з проблемами нерівномірного фінансування, руйнуванням інфраструктури у зонах бойових дій і масштабними внутрішніми переміщеннями населення, що породжує регіональні диспропорції в доступі до якісної ранньої освіти. Міжнародні агенції, які працюють в Україні, констатують наростання потреб у міжсекторних інтервенціях раннього розвитку – поєднанні освітніх, охоронно-медичних і соціальних послуг – задля мінімізації довгострокових негативних наслідків війни на когнітивний, соціально-емоційний та фізичний розвиток дітей раннього віку [5].

Таким чином, в українському контексті формування освітнього середовища дедалі більше розглядається як компонент відновлення соціального капіталу та гуманітарної політики нарівні із системними реформами.

Порівняння педагогічних парадигм вказує на поступове зближення стратегій: у Китаї, де традиційно домінувала директивна модель, останні десятиліття відзначені впровадженням елементів дитячо-центрованих методик, адаптованих із західних моделей (наприклад, Montessori, Reggio Emilia, play-based підходи), що реалізується за допомогою настанов центральних органів і програм підвищення кваліфікації вчителів; водночас наголошується на необхідності культурно релевантної інтерпретації цих моделей, оскільки пряме

© Бай Цзішен, 2025

копіювання не завжди відповідає місцевим очікуванням та організаційним умовам [3]. В Україні педагогічна рефлексія також спрямована на інтеграцію міжнародних стандартів якості та інноваційних підходів у процесі підготовки педагогів і оновлення освітніх програм, проте масштаб реалізації обмежений кадровими дефіцитами та матеріально-технічними бар'єрами у багатьох громадах; одночасно посилюється увага до психосоціальної підтримки дітей та родин як складової освітнього середовища в кризових умовах [5].

З позиції організаційно-фінансових механізмів, Китай демонструє тенденцію до застосування змішаних моделей, коли державні субвенції поєднуються з приватними ініціативами та регіональними програмами підтримки, що дозволяє гнучко реагувати на потреби місцевих мереж дошкільних закладів; однак демографічні зміни зумовлюють перегляд стимулів і пріоритетів, включаючи державне субсидування місць і зміну тарифної політики для збереження доступності послуг [1–4].

В Україні модель фінансування історично орієнтувалася на державний і місцевий бюджети, але війна та гуманітарні виклики спричинили активізацію міжсекторної співпраці і залучення міжнародних донорів задля відновлення мережі та підтримки уразливих груп дітей; це обумовлює короткострокові інструменти реагування поряд із необхідністю довгострокових стратегій фінансової стійкості та модернізації системи [5].

Синтез доступних даних вказує на кілька загальних висновків: по-перше, політика і практика дошкільної освіти не можуть бути відокремленими від демографічних і соціально-економічних контекстів, а тому планування освітнього середовища має враховувати макротренди народжуваності і міграції; по-друге, підвищення якості освітнього середовища вимагає комплексного підходу, який об'єднує нормативну базу, підготовку педагогів, інфраструктурні інвестиції та міжсекторну взаємодію; по-третє, адаптація педагогічних інновацій має бути культурно чутливою і ґрунтуватися на емпіричній оцінці їх впливу у різних соціальних умовах. У практичному вимірі це означає пріоритизацію модулів підвищення кваліфікації, які поєднують знання про розвиток дитини з контекстуальними компетенціями, а також впровадження механізмів моніторингу, що дозволяють оперативно відслідковувати результати вразливих груп дітей.

Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні квазіекспериментальних та лонгітюдних досліджень, спрямованих на кількісну оцінку впливу окремих компонентів освітнього середовища (інфраструктура, співвідношення педагог/дитина, методичні підходи) на індикатори шкільної готовності і соціо-емоційного розвитку; також актуальним є моделювання сценаріїв сталості мережі дошкільних закладів за різних демографічних траєкторій і розробка політик фінансової адаптації, що дозволяють зберегти якість при зміні обсягу попиту. В контексті України особливу наголос слід зробити на міждисциплінарних дослідженнях впливу війни на ранній розвиток і на розробці практик інтегрованої підтримки, які поєднують освітні, психологічні та медичні інтервенції з урахуванням регіональних потреб.

У китайському контексті подальші дослідження мають прояснити механізми трансформації педагогічного змісту та ролі вчителя в умовах поєднання централізованих настанов і локальної педагогічної ініціативи, а також оцінити довгострокові наслідки демографічної конверсії на структуру і функціонування дошкільних систем.

Завершуючи, слід підкреслити, що порівняльний підхід до вивчення освітнього середовища в дошкільній освіті Китаю й України відкриває важливі аналітичні перспективи: поєднання нормативно-правового аналізу, педагогічних досліджень і демографічного моделювання дозволяє пропонувати більш дієві політики, спрямовані на забезпечення рівного доступу, високої якості та стійкості системи дошкільної освіти в умовах швидких соціальних змін. Це, своєю чергою, формує наукову платформу для розробки адаптивних, контекстуально чутливих стратегій, які здатні забезпечити комплексний розвиток дитини та сталий розвиток суспільства загалом.

Значний науковий інтерес може становити комплексне дослідження взаємозв'язку між педагогічними інноваціями, культурно обумовленими моделями виховання та інституційними обмеженнями, оскільки саме ці чинники визначають характер інтеграції зарубіжних методик у національні освітні парадигми.

Науковий керівник – канд. пед. наук, доцент Полякова Г. А.

Література: **1.** UNESCO Institute for Lifelong Learning. China: National Plan for Medium- and Long-Term Education Reform and Development (2010) // Institute for Lifelong Learning (UIL). URL: https://www.uil.unesco.org/en/

articles/china-national-plan-medium-and-long-term-education-reform-and-development-2020-issued-2010. **2.** OECD. Education GPS: China – Overview of the education system // OECD. URL: https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=CHN&topic=EO&treshold=5. **3.** Li H., Wang X. C., Wong J. M. S. Early childhood curriculum reform in China: perspectives from examining teachers' beliefs and practices in Chinese literacy teaching. *Chinese Education & Society.* 2011. Vol. 44. No. 6. P. 5–23. **4.** Hawkins A. China's kindergarten numbers shrink as policymakers struggle to arrest falling birthrate // The Guardian. 28 Oct. 2024 URL: https://www.theguardian.com/world/2024/oct/28/chinas-kindergarten-numbers-shrink-as-policymakers-struggle-to-arrest-falling-birthrate. **5.** UNICEF Ukraine. Nurturing Ukraine's future through Integrated Early Childhood Development : A better start to life. Kyiv : UNICEF Ukraine, 2024. 4 p. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/44646/file/Nurturing%20Ukraine%E2%80%99s%20future%20. **6.** Про дошкільну освіту : Закон України від 06.06.2024 № 3788-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ЯК КРИТЕРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.153

Баламмамедов М. Ісмаїл огли

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 2-го року навчання
факультету підготовки іноземних громадян ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі обґрунтовано, що політика управління оборотним капіталом є критично важливим інструментом забезпечення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Встановлено, що неефективне управління оборотним капіталом є однією з головних причин банкрутства.*

Ключові слова: *оборотний капітал, ліквідність, політика управління, чистий оборотний капітал, підприємство.*

Annotation. *The paper substantiates that working capital management policy is a critically important tool for ensuring an enterprise's liquidity and financial stability. It is established that inefficient working capital management is one of the main causes of bankruptcy.*

Keywords: *working capital, liquidity, management policy, net working capital, enterprises.*

Ефективна політика управління оборотними активами та пасивами є першочерговим завданням для підтримання стійкості та безперервності діяльності компанії в мінливому економічному середовищі. Попри загальносвітові тенденції, значна частина українських компаній ігнорує або не використовує чітку стратегію управління оборотним капіталом. Розробка спеціальної політики управління оборотним капіталом є необхідною умовою для ефективного виконання фінансових завдань підприємства.

Дослідження теоретичних підходів до системи управління оборотним капіталом підприємства знайшли відображення у працях вітчизняних учених, таких як: І. Бланк, О. Бассова, М. Кузьменко, О. Кічук, А. Литвинов,

© Баламмамедов М. Ісмаїл огли, 2025

О. Польова, та ін. Багато авторів сходяться на тому, що політика управління оборотним капіталом – це стратегічний інструмент, який слугує практичною настановою для поточного фінансового менеджменту [1–5]. Вона встановлює ключовий баланс між потребою в ліквідності та фінансовою стійкістю. Вказуючи на ґрунтовну роль політики управління оборотним капіталом у забезпечені ефективності діяльності підприємств, важливим є дослідження її взаємозв'язку із станом ліквідності.

Тому **метою** роботи є обгрунтування обраної політики управління оборотним капіталом підприємства для забезпечення оптимального рівня ліквідності. Ця мета стосується одного з ключових завдань фінансового управління підприємством, а саме: знаходження балансу між рентабельністю та ліквідністю, що безпосередньо залежить від управління оборотним капіталом.

Взаємозв'язок між обраною політикою управління оборотним капіталом та ліквідністю підприємства є фундаментальним у фінансовому менеджменті, оскільки політика безпосередньо визначає структуру активів та пасивів, що впливає на здатність підприємства швидко покривати свої поточні зобов'язання. Оборотний капітал сам собою є мірою ліквідності [1; 3]. Рішення щодо обсягу та джерел фінансування оборотних активів встановлює компроміс між рентабельністю та ризиком ліквідності. Чим вищий рівень оборотних активів за інших рівних умов, тим вищий рівень ліквідності .

Розрізняють три основні типи політик, класифіковані залежно від джерел фінансування змінної частини оборотних активів, тобто від відносної величини чистого оборотного капіталу: консервативна (високий рівень ЧОК), помірна (оптимальна) та агресивна (низький або нульовий ЧОК) [2; 4]. Порівняльна характеристика політик управління оборотним капіталом підприємства подано у табл. 1.

Консервативна політика управління оборотним капіталом є найбільш обережною та низькоризикованою стратегією фінансування. Передбачає формування значного обсягу поточних активів (запасів, готової продукції, грошових коштів), що забезпечує високий рівень ліквідності. Термін оборотності оборотних активів зазвичай є тривалим. Основний принцип полягає у фінансуванні не лише постійної, мінімально необхідної, частини оборотних активів, а й значної частини їхньої змінної потреби за рахунок власного та довгострокового позикового капіталу. Високий чистий оборотний капітал призводить до високого показника чистого оборотного капіталу, оскільки більшість активів покрита довгостроковими джерелами. Консервативна політика часто обирається в умовах високої економічної невизначеності або підприємствами, для яких пріоритетом є фінансова стійкість над максимізацією прибутку.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика політик управління оборотним капіталом

Політика управління	Консервативна	Помірна	Агресивна
Рівень чистого оборотного капіталу	Високий	Помірний	Низький або нульовий
Фінансування змінної частини оборотних активів	Довгострокові джерела	Короткострокові джерела	Короткострокові джерела (включаючи постійну частину)
Вплив на ліквідність	Високий (забезпечується значним обсягом поточних активів)	Прийнятний (збалансований)	Низький (через мінімізацію поточних активів)
Вплив на рентабельність	Нижчий (через «заморожування» капіталу)	Прийнятний (оптимальний)	Високий (максимізація)
Ризик	Низький	Помірний	Підвищений (втрата ліквідності)

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5]

Помірна політика управління оборотним капіталом є збалансованою стратегією, яка прагне досягти розумного компромісу між рентабельністю та ліквідністю підприємства. Підтримується достатній, але не надмірний, обсяг поточних активів. Питома вага оборотних активів у загальній структурі є середньою порівняно з іншими політиками. Період оборотності оборотних активів є оптимальним – не надто коротким, як в агресивній, щоб не створювати ризиків, і не надто довгим. як у консервативній,

щоб не знижувати прибутковість. Постійна частина оборотних активів фінансується за рахунок власного та довгострокового позикового капіталу. Змінна частина оборотних активів фінансується за рахунок короткострокових джерел фінансування. Величина ЧОК є помірною, забезпечуючи мінімальний запас фінансової стійкості без значного «заморожування» капіталу. Ця політика забезпечує прийнятний рівень як рентабельності, так і фінансової стійкості. Ризики неплатоспроможності є помірними, і при цьому не відбувається суттєвої втрати прибутковості, характерної для консервативного підходу.

Агресивна політика управління оборотним капіталом – це стратегія, що спрямована на максимізацію рентабельності за рахунок прийняття підвищеного ризику втрати ліквідності. Підприємство мінімізує загальний обсяг оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти) та підтримує їх низьку питому вагу у структурі активів. Прагнення до максимально короткого періоду оборотності оборотних активів. Ця політика передбачає фінансування як постійної, так і значної частини змінної потреби в оборотних активах за рахунок короткострокових позикових джерел. ЧОК, як правило, є мінімальним, близьким до нуля або навіть від'ємним, що свідчить про високу залежність від короткострокових зобов'язань. Отже, щоб обрати ефективну політику управління оборотним капіталом, необхідно визначити модель фінансування оборотних активів. Агресивна політика підходить для підприємств зі стабільним і передбачуваним операційним циклом, які готові керувати високими фінансовими ризиками заради максимізації прибутку.

Таким чином, обґрунтування обраної політики є критично важливим, оскільки підприємству необхідно знайти оптимальний рівень ліквідності, який мінімізує ризики, але не шкодить ефективності. Неефективне управління оборотним капіталом є однією з головних причин банкрутства підприємств, навіть за наявності прибутків. Дослідження, яке допомагає обрати та обґрунтувати політику, має пряму практичну цінність для фінансових директорів і менеджерів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексєєнко І. І.

Література: **1.** Литвинов А., Остапенко Р., Горох О. Оптимізація оборотного капіталу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-58. **2.** Польова О. Л., Жмурко Л. Ю. Система управління оборотним капіталом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 21 (2). С. 92–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21%282%29__24. **3.** Кічук О., Тарасова Ю. Управління оборотним капіталом промислових підприємств. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 37. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-60. **4.** Бассова О. О. Управління оборотним капіталом торгівельних підприємств. *Економічна наука.* 2018. № 11. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/10.pdf. **5.** Кузьменко М. В., Романишин В. О., Круш В. В. Управління оборотними коштами сільськогосподарських підприємств. *Успіхи та досягнення у науці.* 2024. № 10 (10). С. 494–503. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/download/18048/18105/18860.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОДУКТІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

УДК 65.012.32:65.011.1:664

Балацька Н. Ю.

Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Гречко А. А.

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го року навчання ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі досліджено методологічні засади створення нових харчових продуктів у сучасних ринкових умовах. Проаналізовано вплив соціально-економічних факторів, визначено критерії успішності інновацій та розкрито специфіку управління проектами в харчовій галузі з урахуванням особливостей сировини та споживчого попиту.*

Ключові слова: *розробка продуктів, харчова промисловість, інноваційний процес, стратегічний менеджмент, маркетингова орієнтація.*

Annotation. *The paper investigates the methodological principles of creating new food products in modern market conditions. The influence of socio-economic factors is analyzed, success criteria for innovations are defined, and the specifics of project management in the food industry are revealed, taking into account the peculiarities of raw materials and consumer demand.*

Keywords: *product development, food industry, innovation process, strategic management, marketing orientation.*

Розроблення нових продуктів є фундаментом функціонування сучасної харчової промисловості, трансформувавшись за останні сорок років із ремісничої діяльності у складний, науково обґрунтований технологічний процес. Історично важливим стимулом для цієї еволюції стало стрімке зростання мереж супермаркетів, які сформували потребу в постійному розширенні асортименту та гнучкій ціновій політиці задля забезпечення вибору споживачів [1]. Поряд із комерційними чинниками визначальну роль відіграють глибокі соціальні та технологічні зміни у суспільстві. Зокрема, збільшення частки працюючих жінок і зміна ритму життя створили стійкий попит на продукти, зручні у приготуванні, та напівфабрикати, а винахід нових технологій консервування, таких як сублімаційне сушіння чи асептичне пакування, дозволив задовольнити ці потреби. З соціальної точки зору досягненням галузі є забезпечення населення доступними продуктами харчування, проте з комерційної – постійне зниження маржинальності вимагає від виробників пошуку нових ефективних стратегій розвитку.

Ключовим аспектом методології розроблення є розуміння дуалістичної природи самого поняття «харчовий продукт». Для виробничого підприємства продукт є сукупністю фізико-хімічних характеристик, рецептурних компонентів, пакування та брендингу, що мають певну собівартість та ціну. Натомість для споживача продукт являє собою комплекс переваг, як матеріальних, так і емоційних, що відповідають його способу життя, потребам та очікуванням. Новизна продукту також сприймається по-різному: для компанії новим є продукт, що відрізняється виробничими параметрами, тоді як для споживача критерієм новизни є суб'єктивне сприйняття відмінностей порівняно з існуючими аналогами. Продукти тісно інтегровані у харчову систему, взаємодіючи на всіх етапах – від вирощування сировини до споживання. Інновація в одній ланці, наприклад, поява нового високобілкового злаку, може спричинити ланцюгову реакцію створення нових продуктів у суміжних галузях: від спеціальних інгредієнтів для пекарень до готових сніданків у супермаркетах.

© Балацька Н. Ю., Гречко А. А., 2025

Успішність інноваційної діяльності оцінюється за комплексною системою критеріїв, які можна поділити на фінансові, ринкові, виробничі та споживчі. Фінансові показники, такі як прибуток і рентабельність інвестицій, є базовими, проте їх аналіз ускладнюється необхідністю врахування витрат на попередні дослідження та часовим лагом повернення капіталу. Ринковий успіх вимірюється досягненням цільових обсягів продажу та частки ринку, але ці показники повинні розглядатися в динаміці та порівняно з конкурентами. Виробничий успіх характеризується ефективністю технологічного процесу, стабільністю якості, дотриманням нормативів собівартості та мінімізацією втрат сировини. Найважливішим є споживчий успіх, який визначається рівнем задоволення потреб споживачів, повторюваністю покупок і сприйняттям цінності продукту. Ефективність самого проєкту розробки також підлягає оцінці з точки зору дотримання часових рамок, бюджету та якості виконання технічного завдання.

Процес розроблення продукту доцільно розглядати як структуровану послідовність дій, що складається з чотирьох основних стадій: розробка продуктової стратегії, безпосереднє створення продукту і технології, комерціалізація та запуск на ринок [2]. На першій стадії критично важливо чітко сформулювати концепцію продукту, базуючись на аналізі ринку та потреб споживачів, та інтегрувати її з бізнес-стратегією компанії. Друга стадія передбачає перетворення концепції на фізичний продукт, що вимагає тісної співпраці технологів, інженерів і маркетологів для забезпечення унікальності та виробничої здійсненності. Стадія комерціалізації включає бізнес-аналіз і підготовку виробничих потужностей і каналів збуту. Фінальна стадія запуску є найбільш витратною та ризикованою, вимагаючи оперативного планування та моніторингу результатів для швидкого реагування на виклики ринку. Системність цього процесу дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ймовірність комерційного успіху .

Стратегічний менеджмент відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності розробки нових продуктів [3]. Топ-менеджмент компанії повинен не лише затверджувати бюджети, але й активно формувати інноваційну культуру, визначати довгострокові цілі та забезпечувати інтеграцію функціональних підрозділів. Успішне управління базується на трьох контекстних змінних: характері інновацій (радикальні чи поступові), характері ринку та технологій. Для радикальних інновацій фактори зовнішнього середовища мають критичне значення, тоді як для поступових удосконалень важливішим є знання ринкових нюансів. Управління знаннями, як явними (документованими), так і неявними (досвід персоналу), є стратегічним активом, що дозволяє компанії створювати унікальні конкурентні переваги. Важливою є здатність організації акумулювати інформацію про зміни в суспільстві, технологіях та промисловості для прогнозування майбутніх потреб [4].

Особлива увага в процесі розробки повинна приділятися специфіці харчової промисловості, яка суттєво відрізняється від інших виробничих галузей. Робота з біологічними об'єктами накладає низку обмежень та вимог, які необхідно враховувати на кожному етапі створення продукту [5]. Це стосується як варіабельності властивостей вхідної сировини, так і суворих вимог до безпечності готової продукції. Продукт харчування безпосередньо впливає на здоров'я людини, що зумовлює високу етичну та юридичну відповідальність розробника. Крім того, харчові продукти зазвичай мають обмежений термін придатності, що вимагає ретельного планування логістики та збуту. Взаємодія всіх елементів харчового ланцюга є надзвичайно тісною, і будь-яка зміна технології виробництва неминуче впливає на якість кінцевого продукту. Детальний аналіз цих специфічних факторів та їхнього впливу на процес управління розробкою наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Специфічні фактори управління розробленням продуктів у харчовій промисловості

Фактор впливу	Характеристика фактору та його значення для процесу розробки
1	2
Біологічна природа сировини	Використання сировини рослинного та тваринного походження зумовлює природну варіабельність її фізико-хімічних показників. Це вимагає створення гнучких технологічних схем, здатних адаптуватися до змін якості вхідних інгредієнтів для забезпечення стабільності готового продукту
Сезонність виробництва	Залежність постачання сировини від природних кліматичних циклів вимагає впровадження ефективних методів консервування та створення стратегічних запасів. Планування запуску нових продуктів повинно узгоджуватися з графіком збору врожаю та доступністю компонентів

Закінчення табл. 1

1	2
Термін придатності	Обмежений термін зберігання харчових продуктів є критичним параметром, що визначає вимоги до пакування, умов логістики та швидкості обороту товарних запасів. Необхідність проведення тривалих тестів на зберігання може впливати на загальну тривалість проекту розробки
Харчова безпека та здоров'я	Прямий вплив продукції на організм людини накладає найвищі вимоги до контролю якості та безпечності. Розробка рецептур повинна враховувати не лише харчову цінність, але й наявність алергенів, мікробіологічну стабільність та відповідність санітарним нормам
Технологічна інтеграція	У харчовій промисловості властивості продукту невіддільні від технології його обробки. Зміна температурних режимів, тиску або механічного впливу може кардинально змінити органолептичні показники, тому розробка продукту і технології відбувається одночасно як єдиний процес
Складність ланцюга поставок	Харчова система характеризується багатоступеневою структурою взаємозв'язків між сільськогосподарськими виробниками, переробниками, логістичними операторами та ритейлом. Успіх продукту залежить від координації всіх учасників та надійності кожного елемента ланцюга

Отже, слід зазначити, що ефективна розробка харчових продуктів вимагає синергії між технологічними інноваціями, маркетинговими дослідженнями та стратегічним менеджментом. Компанії, які здатні побудувати систематичний процес створення новинок, орієнтований на глибоке розуміння потреб споживача та врахування специфіки галузі, отримують можливість не лише утримувати ринкові позиції, але й формувати нові споживчі тренди. Важливою умовою довгострокового успіху є безперервність інноваційного процесу, накопичення корпоративних знань та гнучкість у реагуванні на динамічні зміни зовнішнього середовища. Лише комплексний підхід, що поєднує наукову обґрунтованість рецептур, технологічну досконалість виробництва та ефективну комерціалізацію, дозволяє створювати продукти, які стають успішними на ринку та приносять стабільний прибуток підприємству.

Література: **1.** Ali A. Pioneering versus incremental innovation: review and research propositions. *Journal of Product Innovation Management.* 1994. Vol. 11. P. 46–61. **2.** Alldrick A. J. *Functional foods: assuring quality. In: Functional foods: the Consumers, the Products and the Evidence.* Cambridge: Royal Society of Chemistry, 1997. **3.** Havlovska N., Savina H., Davydova O., Savin S., Rudnichenko Ye., Lisovskyi I. Qualitative Substantiation of Strategic Decisions in the Field of Cost Management using the Methods of Economic Mathematical Modeling. *TEM Journal.* 2019. Vol. 8, No. 3. P. 959–971. DOI: 10.18421/TEM83-38. URL: http://www.temjournal.com/content/83/TEMJournalAugust2019_959_971.pdf. **4.** Давидова О. Ю. Використання технології когнітивного моделювання при розробці управлінських рішень на основі альтернативних сценаріїв розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка.* 2018. № 4 (8). URL: http://am.eor.by/index.php/gallery/127-vipusk-4-8-2018.pdf. **5.** Davydova O., Cherevychna N., Kramarenko D., Sysoieva S., Nechepurenko K. Formation of quality indicators of products based on fruits and berries. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2023. Vol. 6. No. 11 (126). P. 62–73. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.291884.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

АУДИТ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 657.6:331.2

Беденко Д. Д.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено аудит оплати праці як інструмент підвищення достовірності фінансової інформації та ефективності фінансово-аналітичної діяльності підприємств. Розглянуто основні завдання аудиту, типові проблеми обліку та шляхи їх вирішення. Показано, що аудит виконує контрольну та аналітичну функції, сприяючи оптимізації витрат і підвищенню ефективності управління трудовими ресурсами.*

Ключові слова: *аудит, заробітна плата, оплата праці.*

Annotation. *The article examines the audit of labor remuneration as a tool for increasing the reliability of financial information and the efficiency of financial and analytical activities of enterprises. The main audit tasks, common accounting issues, and ways to address them are considered. It is shown that the audit performs both control and analytical functions, contributing to cost optimization and improving the efficiency of labor resource management.*

Keywords: *audit, salary, remuneration.*

Постановка проблеми. Система оплати праці займає важливе місце у фінансово-господарській діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на рівень соціальної захищеності працівників, ефективність використання ресурсів і достовірність фінансової звітності. Проте у практиці обліку часто виникають помилки та порушення, що знижують якість управлінських рішень і створюють ризики фінансових втрат. Це зумовлює необхідність покращення аудиту розрахунків оплати праці як інструменту контролю, запобігання зловживанням і підвищення ефективності фінансово-аналітичної діяльності підприємств.

Аналіз публікацій. Питання обліку, аналізу та аудиту процесу нарахування та виплати заробітної плати розглядали Ю. В. Подмешальська, Г. М. Бескоста, К. В. Стафійчук. Дослідження В. М. Вареника та С. П. Друз'євої зосереджені на удосконаленні методики аудиту та підвищенні достовірності облікової інформації.

Мета статті – аналіз теорії і практики аудиту оплати праці, з'ясування його ролі у забезпеченні достовірності фінансової інформації та підвищенні ефективності фінансово-аналітичної діяльності підприємств.

Аудит – це процес перевірки бухгалтерських записів і показників фінансової звітності підприємства з метою формування незалежної професійної думки аудитора щодо їх достовірності та відповідності чинному законодавству [2]. Заробітна плата – це грошова виплата, яку роботодавець видає працівникові за виконану ним роботу [3]. Таким чином, аудит операцій з оплати праці полягає у наданні незалежного висновку щодо правильності відображення у фінансовій звітності розрахунків із заробітної плати, що відповідає меті [6]. Під час аудиту оплати праці аудитору необхідно перевіряти дотримання законодавства, правильність нарахувань і відрахувань податків, а також відповідність операцій бухгалтерському обліку і фінансовій звітності [8].

Було розглянуто роботи авторів О. П. Завітній, В. М. Вареника та С. П. Друз'євої, які висвітлюють питання аудиту розрахунків із заробітної плати. З аналізу їхніх досліджень виділено основні завдання аудиту:

1. Контроль правильності нарахування та своєчасної виплати заробітної плати, премій, відпускних та інших компенсацій працівникам.

2. Перевірка відповідності первинних документів і бухгалтерських операцій вимогам трудового та податкового законодавства.

© Беденко Д. Д., 2025

3. Аналіз правильності утримання податків і обов'язкових платежів із заробітної плати.

4. Оцінка достовірності відображення розрахунків із персоналом у фінансовій звітності.

5. Дослідження ефективності внутрішнього контролю трудових відносин на підприємстві.

6. Перевірка правильності включення витрат на оплату праці у собівартість продукції та загальні витрати підприємства.

7. Розробка рекомендацій щодо покращення облікових процедур та контролю розрахунків із працівниками.

Таким чином, завдання аудиту розрахунків з оплати праці охоплюють не лише перевірку правильності нарахувань і відповідності законодавству, а й глибший аналіз системи обліку, контролю та відображення інформації у фінансовій звітності. Проте практична реалізація цих завдань часто супроводжується низкою проблем. В табл. 1 систематизовано найбільш поширені порушення та запропоновано шляхи їх вирішення.

Таблиця1

Порушення в розрахунках з оплати праці та шляхи їх усунення

Порушення	Шляхи вирішення
Відсутність табелів обліку робочого часу, що ускладнює перевірку фактично відпрацьованих годин та може призвести до необґрунтованих нарахувань	Запровадження автоматизованих систем табелювання для точного обліку робочого часу і мінімізації ризику неправомірних або необґрунтованих нарахувань
Включення до платіжних відомостей підставних осіб, що сприяє ухиленню від податків і завищенню витрат підприємства	Посилення внутрішнього контролю: регулярні перевірки платіжних відомостей та їх зіставлення з кадровими документами
Неповне чи неправильне нарахування авансів і заробітної плати, внаслідок чого можливі розкрадання чи необґрунтовані виплати	Запровадження чіткого регламенту виплат: внутрішніх інструкцій, графіків нарахувань та контролю за їх дотриманням
Помилки у визначенні обсягів виконаних робіт, що впливає на правильність розрахунків основної та додаткової оплати праці	Використання актів виконаних робіт, технологічних карт та інших підтвердних документів для уникнення завищень або занижень оплати
Арифметичні та методичні неточності при нарахуванні податків і єдиного соціального внеску, які призводять до викривлення звітності перед бюджетом та Пенсійним фондом	Автоматизація розрахунків із застосуванням бухгалтерських програм з вбудованими алгоритмами нарахування ПДФО та ЄСВ
Порушення трудового законодавства, зокрема примусова відпустка понад установлені строки або незаконне звільнення працівників	Суворий контроль за дотриманням трудового законодавства, належне оформлення наказів і кадрових документів, юридичне супроводження кадрових рішень

Джерело: розроблено автором за даними [4; 7]

Ці проблеми свідчать про недоліки організації обліку та контролю на підприємствах, а також про ризики, які має враховувати аудитор під час перевірки. Саме тому аудит оплати праці виконує не лише контрольну, а й аналітичну функцію: виявляє слабкі місця у системі обліку, запобігає фінансовим порушенням і формує рекомендації щодо вдосконалення управління розрахунками з персоналом.

Висновок. Аудит оплати праці є важливим засобом забезпечення прозорості та достовірності фінансової інформації підприємства. Він дозволяє не лише перевірити правильність нарахування та виплати заробітної плати, а й виявити системні недоліки в організації обліку та контролю. Висновки аудиту сприяють зниженню ризиків фінансових втрат, запобіганню порушенням трудового і податкового законодавства, підвищенню ефективності внутрішнього контролю.

У межах фінансово-аналітичної діяльності підприємства аудит розрахунків із заробітної плати відіграє двоїсту функцію: контрольну – через перевірку дотримання законодавчих вимог і правильності ведення облікових процесів, та аналітичну – завдяки розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління витратами на оплату праці. Це робить його одним із основних інструментів підвищення ефективності використання персоналу, раціоналізації витрат і зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Отже, системний підхід до аудиту розрахунків із заробітної плати сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищує довіру до фінансової звітності та забезпечує конкурентні переваги підприємства в умовах сучасної економіки.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Азаренков Г. Ф.

Література: **1.** Вареник В. М., Друз'єва С. П. Удосконалення механізмів проведення аудиту з оплати праці на підприємствах у сфері послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. № 1 (12). С. 155. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/12_2018/28.pdf. **2.** Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text. **3.** Закон України «Про оплату праці». *Відомості Верховної Ради України.* 1995. № 17. Ст. 121. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text. **4.** Кравчук Д. І., Артюх О. В. Аудит розрахунків з оплати праці: огляд типових порушень обліку та шляхи їх вирішення. *International scientific e-journal ΛΌГОΣ. ONLINE.* 2020. № 16. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.39.html. **5.** Завитій О. П. Курс лекцій з дисципліни «Аудит» для студентів денної і заочної форми навчання спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 96 с. **6.** Міжнародний стандарт аудиту (МСА) 220 «Управління якістю аудиту фінансової звітності». URL: https://share.google/8Mwkj02mRtdUiTY1P. **7.** Стрищенко Р. Аудит розрахунків з оплати праці на підприємстві. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cfad0cf7-548d-44ac-94b7-869ce1e57432/content. **8.** Фальченко О. О., Прохор Д. А. Методи аудиту оплати праці і заробітної плати на підприємствах. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/83371.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ТРАНСФОРМАЦІЇ НАРЦИСИЧНИХ РИС ОСОБИСТОСТІ

УДК 159:9

Бєляєва Н. Є.

Канд. екон. наук, доцент кафедри психології
і соціології ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Аркатова А. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто роль соціальних мереж у трансформації нарцисичних рис особистості, зокрема серед української молоді, в умовах цифровізації та соціокультурних змін. Постановка проблеми висвітлює, як механізми самопрезентації, порівняння та залежності від віртуального визнання посилюють нарцисичні тенденції, призводячи до психологічних розладів, таких як тривога, депресія та зниження самооцінки. Основний матеріал демонструє, як мережі посилюють грандіозний і вразливий нарцисизм через ідеалізацію образу, кібербулінг та зовнішню валідацію, з емпіричними кореляціями та наслідками для емоційного благополуччя. Висновки наголошують на ключовій ролі мереж у посиленні залежності від зовнішньої оцінки.*

© Бєляєва Н. Є., Аркатова А. В., 2025

Ключові слова: *соціальні мережі, нарцисичні риси, трансформація особистості, психологічний вплив, самооцінка.*

Annotation. *The article examines the role of social networks in the transformation of narcissistic personality traits, particularly among Ukrainian youth, in the context of digitalization and sociocultural changes. The problem statement highlights how mechanisms of self-presentation, comparison, and dependence on virtual recognition reinforce narcissistic tendencies, leading to psychological disorders such as anxiety, depression, and decreased self-esteem. The main material demonstrates how networks reinforce grandiose and vulnerable narcissism through image idealization, cyberbullying, and external validation, with empirical correlations and implications for emotional well-being. The conclusions emphasize the key role of networks in strengthening dependence on external evaluation.*

Keywords: *social networks, narcissistic traits, personality transformation, psychological impact, self-esteem.*

Постановка проблеми. У сучасному цифровому суспільстві соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя, особливо для молоді, яка активно використовує їх для комунікації, самопрезентації та пошуку соціального визнання. Ця тенденція призводить до трансформації особистісних рис, зокрема нарцисичних, які характеризуються надмірним фокусом на собі, потребою в захопленні та залежністю від зовнішньої оцінки. Проблема полягає в тому, що соціальні мережі посилюють нарцисичні тенденції через механізми ідеалізації образу, постійного порівняння та залежності від лайків і коментарів, що може призводити до психологічних розладів, таких як тривога, депресія та зниження самооцінки.

Аналіз останніх досліджень. Останні дослідження в українській психології активно розглядають вплив соціальних мереж на психологічний стан молоді та нарцисичні риси особистості. Так, Hrechanovska O. V., Mehem O. M., Potapiuk L. M. аналізують негативні аспекти мереж, такі як порівняння з іншими, залежність від лайків та кібербулінг, які призводять до стресу, тривоги та зниження самооцінки [1]. Аналогічно Volnova L. M., Kaminska A. O., Liaska O. P. встановлюють, що 80% молоді відчувають негативний вплив мереж на психічне здоров'я, зокрема тривогу та емоційну нестабільність через кібербулінг і відрив від реальності [5]. Pastushenko V. безпосередньо пов'язує соціокультурні фактори, включаючи соціальні мережі, з рівнем нарцисизму серед української молоді, наголошуючи на ролі мереж у формуванні самопрезентації та пошуку зовнішнього схвалення, що посилює тривогу, вигорання та депресію [4]. Melenchuk N., Shudra A. досліджують нарцисичні прояви залежно від локусу контролю, показуючи, що зовнішній локус асоціюється з вищим нарцисизмом, хоча не пов'язують це безпосередньо з мережами [2]. Ці публікації розпочинають розв'язання проблеми, фокусуючись на загальних психологічних наслідках мереж і нарцисичних індикаторах, але не повною мірою розкривають механізми трансформації нарцисичних рис, зокрема як мережі перетворюють грандіозний нарцисизм на вразливий через постійну залежність від віртуального визнання. Не розв'язаними залишаються аспекти, пов'язані з конкретними шляхами посилення нарцисизму в українському контексті, такими як вплив війни та культурних змін, а також інтеграція локусу контролю в модель трансформації.

Метою цієї статті є визначення ролі соціальних мереж у трансформації нарцисичних рис особистості серед української молоді. Для досягнення мети поставлено такі завдання: 1) проаналізувати механізми впливу мереж на самооцінку та самопрезентацію; 2) встановити зв'язки між використанням мереж та рівнем нарцисизму; 3) обґрунтувати психологічні наслідки такої трансформації; 4) запропонувати перспективи профілактики.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Соціальні мережі трансформують нарцисичні риси особистості через посилення фокусу на зовнішній валідації та ідеалізованій самопрезентації. Згідно з даними Pastushenko, мережі сприяють формуванню нових моделей самопрезентації, де успіх вимірюється кількістю лайків та фоловерів, що посилює грандіозний нарцисизм (надмірну самовпевненість) та вразливий нарцисизм (залежність від схвалення). Це обґрунтовано емпіричними кореляціями між рівнями нарцисизму, самооцінкою та цифровими впливами, де надмірний фокус на образі призводить до тривоги та депресії [4].

Hrechanovska стверджує, що постійне порівняння в мережах викликає незадоволення життям та зниження самооцінки, що є ключовим механізмом трансформації нарцисичних рис: залежність від зовнішньої оцінки перетворює здорову самооцінку на нарцисичну потребу у визнанні. Аналогічно Volnova встановлює, що 80% молоді відчувають негатив, зокрема тривогу (30%) та емоційну нестабільність (20%), через кібербулінг, що посилює вразливість нарцисів до критики [6]. Melenchuk та Shudra додають, що особи з зовнішнім

локусом контролю (залежні від зовнішніх факторів) мають вищий нарцисизм, і мережі, як зовнішній фактор, можуть посилювати це, роблячи особистість більш тендітною та схильною до деперсоналізації [1].

Melenchuk та Shudra додають, що особи з зовнішнім локусом контролю (залежні від зовнішніх факторів) мають вищий нарцисизм, і мережі, як зовнішній фактор, можуть посилювати це, роблячи особистість більш тендітною та схильною до деперсоналізації. Кореляційний аналіз на 72 респондентах показав негативні зв'язки між інтернальністю та нарцисичними показниками, такими як безсильне Self (r = -0.357), незначне Self (r = -0.293), негативне тілесне Self (r = -0.398), симбіотичний захист (r = -0.383), нарцисична вигода від хвороби (r = -0.399) та загальний нарцисизм (r = -0.381). Екстернальність корелює позитивно з нарцисичною вигодою від хвороби (r = 0.277). Порівняння груп (екстернальна vs інтернальна) підтверджує вищі рівні нарцисизму в екстернальних осіб (t-критерій Ст'юдента: значущі відмінності в безсильному Self, деструктивній дестабілізації, незначному Self, негативному тілесному Self та загальному показнику) [2]. Екстернальні особи сприймають крихкість особистості, втрачають контроль над емоціями, уникають відповідальності, покладаючи її на зовнішні фактори, що ідеально вписується в контекст соціальних мереж, де зовнішня оцінка (лайки, коментарі) стає домінуючим. Стаття згадує сучасну культуру мереж як провокатор нарцисичних тенденцій через перфекціонізм та зовнішні оцінки, обґрунтовуючи, що цифрові середовища посилюють вразливість у осіб з екстернальним локусом, трансформуючи адаптивні риси на патологічні.

Обґрунтування результатів базується на синтезі теоретичного огляду та емпіричних даних: мережі ідеалізують реальність, створюючи нереалістичні очікування, що трансформує нарцисичні риси від адаптивних до патологічних, з наслідками у вигляді емоційного вигорання та ускладненням відносин. У воєнний час це посилюється, оскільки мережі стають джерелом соціальної підтримки, але й стресу, перетворюючи нарцисизм на захисний механізм. Синтезуючи дані, можна побачити, як порівняння та залежність поєднуються з вразливістю від кібербулінгу, посилюючи нарцисизм у екстернальних осіб, де зовнішнє схвалення стає критичним. Це обґрунтовує необхідність інтервенцій, таких як балансоване використання мереж, критичне ставлення до контенту та моніторинг емоційного стану, як рекомендовано в джерелах. Загалом, результати демонструють, що соціальні мережі не лише посилюють наявні нарцисичні риси, але й сприяють їхній еволюції в напрямку більшої вразливості, з довгостроковими психологічними наслідками, підтвердженими статистичними даними та кореляціями з досліджень.

Висновки. Соціальні мережі відіграють ключову роль у трансформації нарцисичних рис, посилюючи залежність від зовнішньої валідації, знижуючи самооцінку та провокуючи психологічні проблеми, такі як тривога та депресія. Це підтверджується синтезом досліджень, де мережі перетворюють здорові риси на патологічні через порівняння, ідеалізацію та кібербулінг.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричне вивчення впливу мереж на нарцисизм у воєнний період, розробку інтервенцій для осіб з зовнішнім локусом контролю та аналіз гендерних відмінностей.

Література: **1.** Hrechanovska O. V., Mehem O. M., Potapiuk L. M. The impact of social networks on the psychological state and self-esteem of ukrainian youth. *Scientific notes of taurida national V.I. vernadsky university, series psychology.* 2023. No. 4. P. 60–66. URL: https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.4/11. **2.** Melenchuk N., Shudra A. Peculiarities of narcissive displays of personality in persons with different levels locus of control. *«Bulletin of postgraduate education» (series «social and behavioural sciences»).* 2021. No. 45. P. 41–58. URL: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-41-58. **3.** Mgaloblishvili A. Psychology of the use of social internet networks by modern ukrainian users. *«Scientific notes of the University "KROK"».* 2023. No. 2. P. 201–208. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-201-208. **4.** Pastushenko V. Research on the level of narcissism among ukrainian youth: sociocultural factors and psychological consequences. *Psychological journal.* 2025. Vol. 11. No. 9. P. 25–40. URL: https://doi.org/10.31108/1.2025.11.9.2. **5.** Volnova L. M., Kaminska A. O., Liaska O. P. The influence of social networks on the mental health of today's youth. *Scientific notes of taurida national V.I. vernadsky university, series psychology.* 2023. No. 6. P. 1–5. URL: https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.6/01.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:658.8

Бикова А. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено роль традиційних і цифрових маркетингових інструментів у підвищенні ефективності збутової діяльності підприємства. Обґрунтовано значення омніканальності та аналітичних технологій як ключових факторів формування конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі.*

Ключові слова: *маркетингові інструменти, збутова діяльність, цифровий маркетинг, омніканальність, SEO, просування.*

Annotation. *The article examines the role of traditional and digital marketing tools in enhancing the efficiency of a company's sales activities. It highlights the importance of omnichannel strategies and analytical technologies as key factors in strengthening competitive advantages in the modern market environment.*

Keywords: *marketing tools, sales activity, digital marketing, omnichannel approach, SEO, promotion.*

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективність збутової діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності компаній адаптувати свої маркетингові стратегії до динамічних змін ринку, цифровізації та еволюції споживчих уподобань. За умов зростання витрат на залучення клієнтів, насиченості ринку та скорочення життєвого циклу товарів перед підприємствами постає проблема вибору оптимального комплексу маркетингових інструментів, що здатні забезпечити стабільний збут і конкурентоспроможність продукції. Водночас, попри значний обсяг досліджень, питання інтеграції традиційних та цифрових інструментів маркетингу в єдину ефективну систему збуту залишається недостатньо структурованим, що обумовлює актуальність цього дослідження.

Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджують різні аспекти збутової діяльності та маркетингових інструментів. У роботах Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та В. Сотули розглянуто особливості управління збутом підприємств у сучасних умовах [1]. М. Лучинський та О. Косенко аналізують можливості використання цифрових маркетингових інструментів для просування продукції у соціальних мережах [2]. О. Бутнік-Сіверський і Г. Земко акцентують на специфіці інструментів маркетингу у харчовій промисловості [3]. У контексті цифровізації значний внесок зроблено у дослідженнях омніканальності, персоналізованих комунікацій та аналітичних інструментів (Big Data, AI), що дедалі частіше розглядаються як ключові фактори підвищення ефективності збуту [4; 5]. Водночас у сучасних публікаціях недостатньо уваги приділено системному поєднанню традиційних та цифрових інструментів у рамках єдиного маркетингового комплексу, що забезпечує максимізацію збутових результатів. Нерозв'язаною залишається проблема формування інтегрованої моделі впливу маркетингового інструментарію на збутову діяльність підприємства.

Метою дослідження є систематизація традиційних і цифрових маркетингових інструментів, а також обґрунтування їх впливу на ефективність збутової діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Маркетингові інструменти розглядаються у науковій літературі як сукупність методів і засобів впливу підприємства на ринок задля формування попиту та стимулювання продажів. Класичні концепції маркетингового комплексу (4P за Д. МакКарті; 4C за Р. Лотерборном; модель SIVA за Ч. Дева та Д. Шульца) визначають логіку побудови маркетингових стратегій, що виступають основою для формування збутової політики компанії.

© Бикова А. В., 2025

Традиційні маркетингові інструменти становлять основу комунікаційної політики підприємства і продовжують відігравати важливу роль у формуванні попиту та підтримці збуту. До них належать зовнішня, телевізійна й радіореклама, PR-активності, програми лояльності, виставки та персональні продажі. Їхні переваги полягають у широкому охопленні аудиторії, швидкому формуванні впізнаваності бренду та підвищенні довіри до компанії.

Водночас використання традиційних інструментів має низку суттєвих обмежень, які безпосередньо впливають на ефективність збутової діяльності. По-перше, для таких каналів характерна висока собівартість залучення клієнта, оскільки виробництво рекламних матеріалів та розміщення у масових медіа потребує значних фінансових витрат. По-друге, традиційні засоби комунікації мають обмежену точність таргетування, що ускладнює досягнення вузьких сегментів споживачів та знижує релевантність рекламних повідомлень. По-третє, важливою проблемою залишається низький рівень вимірюваності ефективності ROMI, оскільки відстеження конкретного впливу традиційних інструментів на поведінку покупців є складним або неможливим без додаткових досліджень. По-четверте, масове використання традиційної реклами призводить до появи явища «рекламного шуму», коли споживачі перестають реагувати на надмірну кількість повідомлень, що суттєво знижує їхню результативність.

У зв'язку з цим традиційні маркетингові інструменти вже не здатні самостійно забезпечити високу ефективність збутової діяльності в умовах цифрової економіки. Це зумовлює необхідність їх інтеграції з цифровими технологіями, які дозволяють підвищити точність комунікацій, оптимізувати витрати та забезпечити вимірюваність результатів.

До найбільш ефективних сучасних цифрових маркетингових інструментів належать таргетована онлайн-реклама, яка забезпечує точне охоплення цільових аудиторій за поведінковими та демографічними характеристиками. Важливе місце займає SEO-оптимізація, що спрямована на підвищення органічної видимості вебсайту в пошукових системах та збільшення потоку потенційних клієнтів. Значний вплив на споживацькі рішення мають контент-маркетинг і відеомаркетинг, які підсилюють залученість аудиторії та формують інформаційну цінність бренду. Стрімко зростає роль соціальної e-commerce та маркетплейсів, що забезпечують прямий доступ до покупців і розширюють канали реалізації продукції.

Цифрові технології дозволяють персоналізувати взаємодію зі споживачами: CRM-системи, Big Data та аналітичні платформи дають можливість сегментувати клієнтів, прогнозувати попит і формувати індивідуальні пропозиції. Додатково автоматизації комунікацій сприяють чат-боти та алгоритми штучного інтелекту, що забезпечують швидкі відповіді, підтримку та супровід клієнтів у режимі 24/7. Поширення різних пошукових систем у світі (Google – 91,5%, Baidu – 76% у Китаї, Naver – Південна Корея, Seznam – Чехія) підкреслює необхідність адаптації SEO-стратегій до специфіки міжнародних ринків, що є важливою умовою ефективного збуту продукції на глобальному рівні [6].

Омніканальна стратегія виступає одним із провідних інструментів сучасного маркетингу, оскільки забезпечує інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів взаємодії зі споживачем у єдину комунікаційну систему. Такий підхід дозволяє формувати безперервний і персоналізований клієнтський досвід, коли покупець може взаємодіяти з брендом у зручний для себе спосіб: через вебсайт, соціальні мережі, мобільний застосунок, месенджери, кол-центр або фізичний магазин. Завдяки узгодженості всіх каналів омніканальність сприяє підвищенню конверсії, зменшенню витрат на комунікації та оптимізації взаємодії з клієнтами. Крім того, така стратегія забезпечує зростання доходів за рахунок повторних покупок та зміцнення лояльності, що є критично важливим у конкурентному ринковому середовищі [5].

Підвищення ефективності збутової діяльності неможливе без постійного контролю результативності маркетингових інструментів. Для цього застосовуються ключові показники, серед яких: ROMI (ефективність маркетингових інвестицій), CAC (вартість залучення клієнта), ARPU (середній дохід на одного користувача), частка ринку, коефіцієнти конверсії, рівень повторних покупок, bounce rate та показники товарооборотності. Використання сучасних аналітичних платформ, систем бізнес-інтелекту та технологій штучного інтелекту дозволяє підприємствам точно прогнозувати обсяги продажів, оптимізувати маркетингові бюджети, підвищувати релевантність пропозицій та вдосконалювати процеси прийняття управлінських рішень. Така інтеграція аналітики та ШІ формує комплексний підхід до управління збутовою діяльністю, що сприяє її стабільному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

З метою систематизації результатів дослідження нижче подано табл. 1, що відображає основні групи маркетингових інструментів та їх вплив на ефективність збуту.

Таблиця 1

Маркетингові інструменти та їх вплив на збутову діяльність

Група інструментів	Вплив на збутову діяльність	Приклади інструментів
Традиційні маркетингові інструменти	Підвищення впізнаваності бренду; формування довіри; розширення охоплення; стимулювання первинного попиту	Реклама (ТБ, радіо, зовнішня), PR, програми лояльності, виставки
Цифрові інструменти	Збільшення конверсії; точне таргетування; зростання онлайн-продажів; швидке залучення клієнтів	Таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг, соціальна e-commerce, маркетплейси
CRM та персоналізація	Підвищення утримання клієнтів; повторні покупки; формування індивідуальних пропозицій	CRM-системи, Big Data, AI-персоналізація
Омніканальність	Безперервний клієнтський досвід; зростання лояльності; збільшення середнього чека та повторних продажів	Поєднання онлайн і офлайн каналів, мобільні додатки, месенджери
Аналітичні інструменти	Оптимізація бюджету; підвищення ефективності рішень; точне прогнозування продажів	ROMI, CAC, ARPU, конверсії, товарообіг, BI-платформи

Таким чином, ефективність збутової діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю інтегрувати традиційні та цифрові маркетингові інструменти в єдину комплексну систему. Традиційні інструменти забезпечують впізнаваність та охоплення аудиторії, тоді як цифрові – точність таргетування, вимірюваність результатів і персоналізацію комунікацій. Омніканальний підхід, який підтримується аналітичними платформами та технологіями ШІ, є визначальним фактором формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень слід спрямувати на розробку інтегрованих моделей впливу маркетингових інструментів на збут, аналіз ефективності конкретних інструментів на базі емпіричних даних та дослідження впливу штучного інтелекту на оптимізацію процесів збуту та взаємодії з клієнтами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Котельникова Ю. М.

Література: **1.** Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство.* 2023. № 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455. **2.** Лучинський М. В., Косенко О. П. Маркетингові інструменти для просування промислової продукції в соціальних мережах. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/be6f9e06-ae34-4df7-b56b-4ea81af587c8/content. **3.** Бутнік-Сіверський О. Б., Земко Г. В. Маркетингові інструменти в умовах сучасної маркетингової діяльності підприємств-виробників харчової промисловості. *Наукові праці НУХТ.* 2019. Т. 25, № 3. С. 59–67. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0a63b3e0-addb-4833-bc5f-e6b8aa4c5758/content. **4.** Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/yaki_instrumenti_prosuvannya_isnuyut. **5.** Омніканальність у маркетингу: приклади, переваги та впровадження. *Helpdeskstar.* URL: https://helpdeskstar.org/news/omnikanalnist-u-marketynhu-pryklady-perevahy-ta-vprovadzhennya. **6.** UX-REPUBLIC. Найбільш використовувані пошукові системи в міжнародному SEO. URL: https://www.ux-republic.com/uk/найбільш-використовувані-пошукові-системи-в-міжнародному-SEO/. **7.** Корольов Д. С. Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління компанією. *Review of Transport Economics and Management.* URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/310170.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

EFFECTIVENESS OF USING FINANCIAL GUARANTEES IN ENSURING THE PAYMENT OF CUSTOMS DUTIES

UDC 336.22

Bludova Ye.

Master's (second) degree 2nd year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of International Relations
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The study examines the role of financial guarantees in ensuring the timely payment of customs duties, accelerating customs procedures, and reducing budgetary risks. It analyzes regulatory approaches, practical aspects, and the advantages of implementing electronic guarantee management systems.*

Keywords: *financial guarantees, customs duties, customs control.*

Анотація. *Розглянуто роль фінансових гарантій у забезпеченні своєчасної сплати митних платежів, прискоренні митних процедур та зниженні ризиків для бюджету. Проаналізовано нормативні підходи, практичні аспекти та переваги впровадження електронних систем управління гарантіями.*

Ключові слова: *фінансові гарантії, митні платежі, митний контроль.*

Given the increasing volumes of international trade and the complexity of transit operations, financial guarantees serve as an important tool for accelerating customs procedures, reducing administrative burdens on businesses and government authorities, and enhancing the transparency and predictability of customs control processes.

Moreover, the relevance of this topic is determined by the need to harmonize national legislation with international standards, implement modern electronic systems for managing guarantees, and optimize procedures for the registration and monitoring of financial institutions acting as guarantors. In this context, the study of the effectiveness of using financial guarantees is not only scientifically significant but also practically important for ensuring stable customs revenue collection and increasing the competitiveness of the national economy.

At the same time, the effectiveness of financial guarantees depends on the accessibility of such instruments for different categories of businesses, the clarity of legislative regulation, and the implementation of modern technologies, including electronic document management [1]. The experience of developed countries and international organizations indicates that ist crutial not only ensure the timely payment of customs duties but also promote the development of international trade and enhance the competitiveness of the national economy [2].

The implementation of a guarantee system contributes to the reduction of administrative burdens on both businesses and the state, while also providing additional control over the fulfillment of customs obligations, which is especially important in the context of transit operations and the common transit procedure [3; 4]. The use of financial guarantees is an effective tool for ensuring the payment of customs duties and reducing risks to the state budget. Financial guarantees, particularly bank guarantees, allow for the acceleration of customs procedures, minimize cases of tax evasion, and increase the transparency of foreign economic operations [5].

It has been determined that financial guarantees are an effective mechanism for ensuring the payment of customs duties, allowing for the reduction of risks to the state budget, acceleration of customs procedures, increased transparency of foreign economic operations, and a decrease in administrative burdens on both businesses and government authorities.

The analysis of practical aspects of the guarantee system highlights the importance of clear criteria for the registration and monitoring of financial institutions acting as guarantors, as well as the necessity of implementing modern electronic systems for managing guarantees to ensure timely and transparent fulfillment of customs obligations.

© Bludova Ye., 2025

The implementation of financial guarantees in customs practice enhances the efficiency of customs duty administration, reduces the risks of violations and evasion, and promotes the development of international trade and the competitiveness of the national economy, confirming the relevance of further research in this area and the improvement of guarantee mechanisms.

Future research should focus not only on evaluating the effectiveness of digital guarantee management systems but also on developing comprehensive and unified methodological approaches to assessing financial risks in customs operations. In addition, it is important to analyze the broader impact of guarantee mechanisms on trade facilitation, considering various economic conditions, types of goods, and different categories of businesses. Further studies could also explore opportunities to expand the range of instruments available for customs guarantees, improve regulatory frameworks, and incorporate best international practices to enhance the reliability, transparency, and efficiency of customs guarantee systems.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor S. Achkasova

References: **1.** Пашко П., Пашко Д., Чумак О., Мирошніченко Г., Штик Ю. Щодо системи гарантійних зобов'язань при ввезенні товарів на територію України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. Вип. 332(4). С. 348–351. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-53. **2.** Creskoff S., Kielbas R. Improving Trade Facilitation in Developing Countries: The Role of Affordable Customs Guarantees. *Global Trade and Customs Journal.* 2013. URL: https://doi.org/10.54648/gtcj2013048. **3.** Хомутенко В. П., Хомутенко А. В. Теоретико-правові аспекти застосування фінансових гарантій за транзитними зовнішньоекономічними операціями. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2021. № 3. С. 137–148. URL: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-3-9. **4.** Rats O., Alfimova A. Defining the role of bank guarantees in the system of ensuring the payment of customs duties under the common transit procedure. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2973. **5.** Jakimovski Z. Bank guarantee as a mean of security in freight forwarding. *Proceedings of the International Scientific Conference «Social Changes in the Global World», Section Young Researchers.* 2020. URL: https://doi.org/10.46763/scgw201-30069j.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2025 р.

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДИДЖИТАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.95:004

Буряк С. Д.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто сучасні напрями та інструменти диджиталізації управління персоналом підприємства в умовах динамічної цифрової трансформації. Акцентовано увагу на критичній актуальності переходу від традиційних до інтегрованих цифрових систем для підвищення ефективності організації.*

© Буряк С. Д., 2025

Ключові слова: *диджиталізація, управління персоналом, цифрова трансформація, штучний інтелект, HR-процеси, цифрові інструменти.*

Annotation. *The article examines current trends and tools for the digitalization of enterprise human resource management (HRM) in the context of dynamic digital transformation. Emphasis is placed on the critical relevance of transitioning from traditional to integrated digital systems to enhance organizational efficiency.*

Keywords: *digitalization, human resource management, digital transformation, artificial intelligence (AI), HR processes, digital tools.*

В умовах стрімкої цифрової трансформації світової економіки та підвищення вимог до ефективності бізнес-процесів, диджиталізація управління персоналом підприємства набуває критичного значення. Перехід від традиційних і трудомістких процедур до автоматизованих, інтегрованих цифрових систем дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, заощадити час на рутинні операції, підвищити залученість співробітників та якість прийняття управлінських рішень на основі даних. Підприємствам наразі необхідно швидко адаптуватися до змін на ринку праці, зокрема, до розвитку дистанційного режиму роботи та потреби у формуванні гнучких і технологічних HR-стратегій.

Тема диджиталізації управління персоналом підприємства активно досліджується як в українській, так і світовій наукові літературі. Значний внесок у вивчення цифрової трансформації бізнесу та HR-процесів зробили такі зарубіжні вчені, як Д. Ульріх, Б. Демерс, Е. Белл, Б. Харлі. Серед вітчизняних дослідників, які приділяли увагу питанням впровадження інформаційних технологій в HR-сферу та розвитку диджиталізованого управління персоналом, можна виділити Б. Дергалюка, Л. Тертичну, М. Заставного, Л. Вербівську.

Метою роботи є комплексний аналіз інструментів диджиталізації управління персоналом підприємства, а також визначення їхнього впливу на ефективність HR-процесів в умовах цифрової економіки.

Диджиталізація сфери управління персоналом – це процес впровадження цифрових технологій та інструментів з метою автоматизації та оптимізації всіх сфер управління людськими ресурсами на підприємстві. Це процес дозволяє не лише усунути рутинні операції з повсякденних завдань, але й значно розширити аналітичні можливості HR-відділу, а також суттєво поліпшити взаємодію та комунікацію всередині колективу [1, с. 2].

Управління персоналом на підприємствах зберігає свої класичні функції, проте в умовах технічного прориву вони реалізуються через новітні цифрові інструменти. Загалом можна виділити 5 основних груп, на які поділяються цифрові інструменти управління персоналом. У табл. 1 наведено ці групи та їх основні характеристики.

Таблиця 1

Групи цифрових інструментів управління персоналом

Назва групи	Характеристика
Інструменти рекрутингу	Системи автоматизації пошуку та підбору необхідних фахівців. Процеси публікації та оновлення актуальних вакансій на job-сайтах. Проведення співбесід у дистанційному форматі, аналіз та систематизація відгуків кандидатів, перевірка на відповідність кандидатів необхідних знань та навичок
Інструменти планування кадрів	Аналіз та прогнозування якісних і кількісних кадрових потреб організації. Штучний інтелект та big data дозволяє аналізувати ринок праці на попит та пропозицію серед різних категорій працівників
Інструменти гейміфікації	Частіше всього використовуються для мотивації та стимулювання, проте також можна застосовувати і для навчання персоналу. Інструменти використовують різноманітні елементи гри для покращення навичок, збільшення рівня лояльності та залученості працівників. Створюють здорову конкуренцію серед співробітників для досягнення нових висот
Інструменти внутрішньої комунікації персоналу	Це корпоративні соціальні мережі для підтримки взаємодії, обміну знаннями та інформацією. Програми для проведення відеозустрічей, текстової та голосової комунікації

Джерело: складено автором на основі [2, с. 5–6]

Основною метою цих інструментів є перетворення HR-функцій з адміністративно-орієнтованих та трудомістких на стратегічні та оперативні, що дають змогу створювати цінність через ефективне управління людським капіталом підприємства.

Сучасні підходи до дижиталізації управління персоналом охоплюють взаємопов'язані та критично важливі напрями, які формують цифрову екосистему підприємства. Загалом можна виділити 3 напрями диджиталізації управління персоналом підприємства, які наведено на рис. 1.

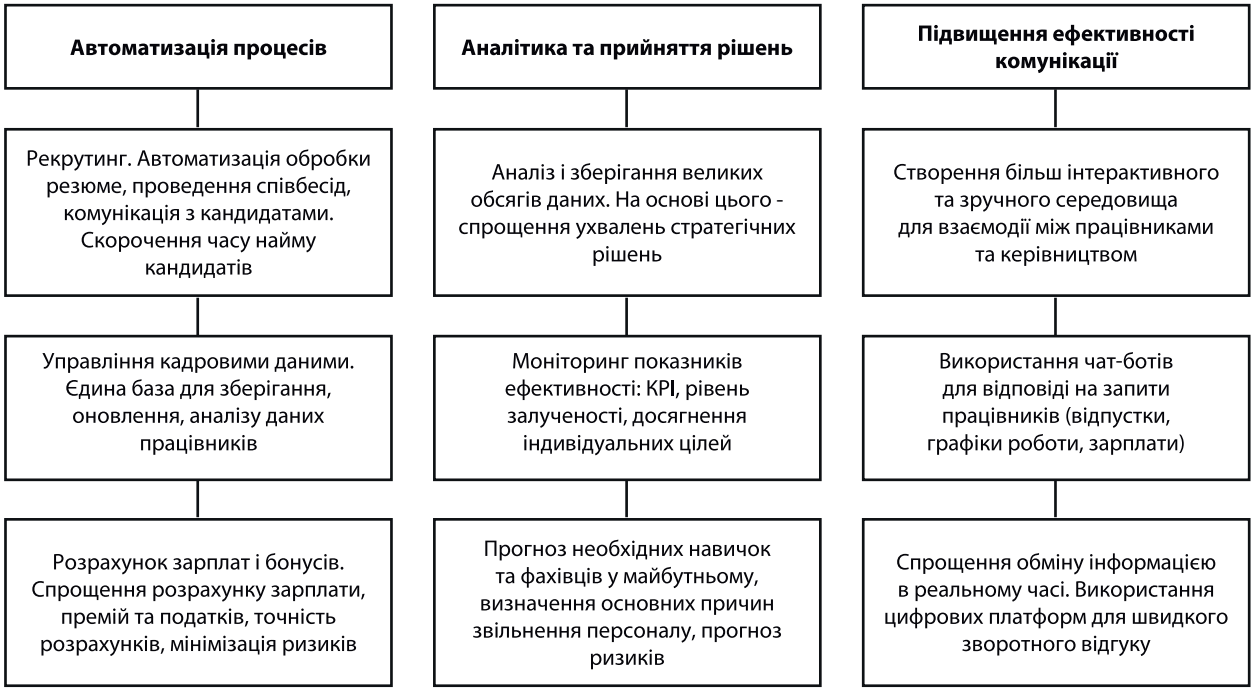

Рис. 1. **Напрями диджиталізації управління персоналом підприємства**

Джерело: складено автором на основі [1, с. 2–3; 3 с. 216–231; 4 с. 84–92]

Цифрова трансформація HR-процесів надає організаціям необхідну здатність для швидкої адаптації до сучасних викликів та змін, гарантуючи високу ефективність та інноваційний підхід до управління людським капіталом. Завдяки автоматизації типових завдань, можливості отримувати глибоку аналітичну інформацію та впровадження передових комунікаційних стратегі, диджиталізація формує міцну основу для сталого розвитку як окремих співробітників, так і підприємства в цілому.

На основі визначення сутності та стратегічної актуальності диджиталізації HR, що полягає у забезпеченні адаптації та інноваційності підприємства, необхідно перейти до конкретизації механізмів, які роблять цю трансформацію можливою. Ефективне впровадження цифрових змін вимагає не лише розуміння загальних концепцій, але й глибокого аналізу сучасних цифрових інструментів та технологій, які є рушійною силою для оптимізації роботи з персоналом. У табл. 2 наведені цифрові інструменти, які розподілені за напрямками використання.

Таблиця 2

Розподіл цифрових інструментів за напрямками використання

Інструмент	Характеристика	Напрямок використання
1	2	3
HRM-системи	Автоматизація кадрового обліку, аналітичні процеси, регулювання робочого часу	Організація робочого процесу
People Analytics	Надають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на базі даних	Стратегічне планування, планування кадрів

Закінчення табл. 2

1	2	3
Хмарні сервіси та мобільні додатки	Покращення взаємодії між працівниками та керівниками	Внутрішня комунікація у колективі
E-learning	Постійне навчання, адаптування нового персоналу, розвиток	Навчання та розвиток персоналу, адаптація нових працівників. Оцінка ефективності тощо
Штучний інтелект	Аналіз великих обсягів даних, підбір кандидатів, автоматизація спілкування тощо	Рекрутинг, планування, комунікація, оцінка ефективності тощо
Coursera for Business	Корпоративне навчання, доступ до бібліотеки з курсами на різноманітну тематику	Навчання та розвиток персоналу, адаптація нових працівників
Slack	Платформа для командної комунікації, відео-зустрічі, чати, аудіодзвінки	Внутрішня комунікація у колективі
Microsoft Teams	Інструмент для чатів, дзвінків, відеоконференцій, спільна роботу з документами та створення каналів для обговорення проєктів	Внутрішня комунікація у колективі

Джерело: складено автором на основі [4, с. 3; 5 с. 49–50]

Отже, проведений комплексний аналіз підтверджує, що диджиталізація управління персоналом є критичною передумовою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної цифрової економіки. Впровадження інтегрованих HRIS-систем, інструментів People Analytics та рішень на базі штучного інтелекту дозволяє кардинально оптимізувати рутинні HR-процеси, перейти до даних-орієнтованого прийняття рішень та значно покращити досвід співробітників. Таким чином, цифрова трансформація HR-функції безпосередньо сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню гнучкої, адаптивної корпоративної культури. Це дозволяє підприємствам ефективно управляти людським капіталом, що є ключовим фактором для досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

Література: **1.** Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81. **2.** Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. *Ефективна економіка.* 2023. № 12. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.17. **3.** Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R. The influence of technology on HR practices. *Human Resource Management Review.* 2015. No. 25 (2). P. 216–231. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002. **4.** Transforming Human Resource Practices in the Digital Age: A Study on Workforce Resilience and Innovation. *Journal of Computer Science and Technology Application.* 2025. № 2 (1). P. 84–92. DOI: https://www.researchgate.net/publication/396631230_Transforming_Human_Resource_Practices_in_the_Digital_Age_A_Study_on_Workforce_Resilience_and_Innovation. **5.** Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22. **6.** Вербівська Л., Блеско Н. Цифровий інструментарій управління персоналом: перспективи розвитку та використання. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 6 (15). С. 47–52. URL: https://doi.org/10.32782/dees.15-7.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

СТРАТЕГІЯ СКІНІМАЛІЗМУ: МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРОДУКТИ ЯК РУШІЙ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ІНДУСТРІЇ КРАСИ

УДК 330.3:687.5

Василенко В. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено стратегічну роль «скінімалізму» в трансформації сучасної індустрії краси. Проаналізовано економічний та екологічний вплив скорочення споживання продуктів через розробку багатофункціональних товарів. Обґрунтовано механізм того, як мультифункціональні продукти сприяють переходу від лінійної до циркулярної моделі економіки шляхом мінімізації використання ресурсів, відходів упаковки та логістичних витрат.*

Ключові слова: *скінімалізм, циркулярна економіка, індустрія краси, багатофункціональні продукти, сталий маркетинг, ресурсоефективність.*

Annotation. *The article explores the strategic role of «skinimalism» in the transformation of the modern beauty industry. The economic and environmental impact of reducing product consumption through the development of multifunctional goods is analyzed. The mechanism of how multifunctional products contribute to the transition from a linear to a circular economic model by minimizing resource use, packaging waste and logistics costs is substantiated.*

Keywords: *skinimalism, circular economy, beauty industry, multifunctional products, sustainable marketing, resource efficiency.*

Глобальна індустрія краси тривалий час функціонувала за моделлю гіперспоживання, заохочуючи споживачів до впровадження складних багатоетапних процедур догляду, що потребують численних окремих продуктів. Ця лінійна економічна модель призводить до значної деградації навколишнього середовища, включаючи надмірні пластикові відходи, споживання води та викиди вуглецю, що пов'язані зі складними ланцюгами постачання. І хоча наразі норми виробництва та споживання активно зазнають змін, регулюються законодавстом в першу чергу, суспільство також звертає увагу на негативні наслідки надлишкового споживання і впроваджує тренди, які начебто здаються очевидними, проте мають велике позитивне значення для усіх сторін.

Метою статті є обґрунтування стратегії «скінімалізму» як драйвера циркулярної економіки в індустрії краси, зокрема через призму розробки мультифункціональних продуктів та оптимізації ланцюга постачання, та доведення доцільності використання такого підходу українськими виробниками косметики.

Теоретико-методологічні засади циркулярної економіки та її роль у збереженні вартості ресурсів ґрунтовно викладено у звітах Ellen MacArthur Foundation. Зокрема, у праці «Towards the Circular Economy» акцентується увага на необхідності переходу від лінійних моделей до відновлювальних систем у секторі швидкообертових споживчих товарів FMCG, де ключовими драйверами виступають дизайн без відходів, використання чистих матеріалів та біологічні цикли відновлення [1].

Питання сталого розвитку безпосередньо в косметичній галузі досліджували S. Bom, J. Jorge, B. Gruber та ін., які здійснили комплексний огляд екологічних аспектів рецептур та пакування, наголошуючи на важливості «зеленої» хімії [2].

Феномен «скінімалізму» (skinimalism) як стратегічну відповідь ринку на надмірне споживання розглядають аналітики Mintel та оглядачі Vogue, пов'язуючи його з трендами «slow beauty» та «Beauty Re(Valued)», що передбачають відмову від складних рутин на користь раціоналізації. S. Miller та H. Lee у своїй праці деталізують зростання мінімалістичних підходів, визначаючи багатофункціональну косметику як ключовий елемент цієї трансформації [4].

© Василенко В. О., 2025

Економічну та поведінкову доцільність такого підходу підтверджують емпіричні дослідження J. Morris та R. Patel, які обґрунтували сприйману цінність мультифункціональних засобів та готовність споживачів інвестувати в ефективність [5]. Практичний аспект впровадження філософії «якість понад кількість» та відмови від надмірного нашарування активів активно просувають галузеві експерти, зокрема бренд The Ordinary, наголошуючи на здоров'ї шкірного бар'єру [6].

Водночас правові та етичні аспекти «чистої краси», зокрема ризики грінвошингу, висвітлено у матеріалах Allard School of Law та технічних стандартах COSMOS, що підкреслює необхідність прозорості ланцюгів постачання [7; 8].

Скінімалізм – це цілеспрямована стратегія споживчого поводження, яка відповідає вимогам циркулярної економіки у сфері краси. Термін поєднує слова *skin* (з англ. шкіра) і *minimalism* (з англ. мінімалізм) і вказує на прагнення спростити догляд, зосередившись на кількох високоефективних продуктах замість довгих багатокрокових ритуалів. Найбільші гравці ринку активно використовують ці тренди в своїх маркетингових цілях. Для чіткого розмежування цього терміна було проведено морфологічний аналіз, що наведений нижче.

Таблиця 1

Морфологічний аналіз поняття «Скінімалізм»

Автор	Визначення	Ключові слова
Miller S., Lee H. (2024)	«Скінімалізм... надає пріоритет використанню меншої кількості високоякісних продуктів, адаптованих до унікальних потреб вашої шкіри, замінюючи тривалі процедури оптимізованим процесом»	Адаптованість, висока якість, оптимізація, заміна тривалих процедур
The Ordinary (2025)	«Скінімалізм просуває раціоналізований підхід до краси... фокусуючись на простоті замість кількості... [і] надає пріоритет продуктам, що виконують кілька функцій одночасно»	Простота замість кількості, ефективні режими, мультифункціональність
Mintel (2021, 2023)	«Споживачі відмовляються від складних рутин... Скінімалізм – це прийняття «повільної краси», що дозволяє природній текстурі шкіри сяяти. Це про гібридні продукти та розумну економію, а не лише про зручність»	Повільна краса (slow beauty), природна текстура, гібридні продукти, розумна вартість (value)

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 6]

Традиційна модель індустрії краси спирається на фрагментацію функцій. Ми маємо окремі продукти для зволоження, захисту від сонця, тонування, боротьби зі старінням тощо. Це призводить до виробництва мільярдів одиниць упаковки щороку, значна частина якої не підлягає переробці. Стратегія скінімалізму кидає виклик цьому, просуваючи «гібридні» або мультифункціональні продукти, які виконують дві або більше функцій одночасно.

Згідно зі звітом Ellen MacArthur Foundation, трансформація архітектури бізнес-процесів у косметичній галузі базується на принципі «сили внутрішнього кола», що передбачає збереження цілісності продукту та його упаковки протягом максимально можливого часу. Перехід від традиційної лінійної моделі, яка вимагає постійної закупівлі первинної сировини, до рефіл-моделей, зокрема форматів «at-home refill», що дозволяє брендам змістити фокус із продажу важкої тари на реалізацію безпосередньо активної речовини. Така зміна структури постачання значно зменшує залежність виробників від волатильності цін на сировинні матеріали та суттєво підвищує безпеку ланцюгів постачання [1].

Впровадження багаторазової тари у поєднанні з легкими змінними блоками забезпечує значну оптимізацію логістичних витрат і зменшення вуглецевого сліду. Аналіз аналогічних систем у секторі напоїв демонструє, що перехід на зворотну тару здатний знизити витрати на пакування, переробку та дистрибуцію до 20% на одиницю продукції, радикально скорочуючи при цьому викиди CO2. Для косметичної індустрії це є критично важливим фактором, оскільки значна частка ваги кінцевого продукту традиційно припадає на воду та важкі пакувальні матеріали, такі як скло чи жорсткий пластик. Водночас моделі, що передбачають повернення тари, вимагають створення ефективної системи зворотної логістики, що на початковому етапі по-

требує інвестицій у процеси збору та стерилізації, однак у довгостроковій перспективі це дозволяє знизити загальну вартість володіння для всіх учасників ринку.

Функціонування таких моделей відбувається в умовах зростання екологічної свідомості, де нормативні вимоги стають інструментом верифікації справжності скінімалістичних стратегій. Директива ЄС про упаковку (94/62/ЕС) та ініціативи щодо розширеної відповідальності виробника (EPR) створюють фінансовий тиск на компанії, що використовують одноразову тару, роблячи «замкнуті» формати економічно привабливішими. У цьому контексті стандарти COSMOS та ISO 16128 виступають гарантом прозорості, надаючи чіткі критерії для визначення натуральності інгредієнтів, що є критичним для протидії ризикам грінвошингу. Споживачі готові переходити на нові формати лише за умови підтвердженої прозорості, яка доводить, що продукт розроблено для біологічного або технічного циклу відновлення, а не для звалища [7].

Успішна імплементація стратегії скінімалізму неможлива без трансформації ментальної моделі споживача та переходу від «максималістських» рутин до усвідомленого споживання. Ефективні комунікаційні стратегії, що використовуються брендами на кшталт The Ordinary, зміщують акцент із корекції недоліків на здоров'я шкірного бар'єра, пояснюючи, що спрощена рутина забезпечує синергію інгредієнтів та знижує ризик подразнень. Ціннісна пропозиція трансформується з ідеї самообмеження на концепцію «розумної інвестиції», де мультифункціональні продукти позиціонуються як високотехнологічні рішення з високою концентрацію активних речовин. Це підкріплюється трендом на нормалізацію реальної текстури шкіри та відмову від фільтрів, що знижує психологічну потребу в маскувальних засобах.

З економічної точки зору, особливо для українських виробників в умовах нестабільності, скінімалізм пропонує шлях до підвищення фінансової стійкості. Хоча розробка стабільних гібридних формул вимагає значних первинних інвестицій у R&D, скорочення кількості SKU веде до зменшення замороженого капіталу в запасах. У секторі краси циркулярні підходи можуть генерувати значну частину з глобальної економії матеріальних витрат, що оцінюється у 706 мільярдів доларів США. Підвищення ціни за одиницю мультифункціонального продукту у поєднанні зі зниженням витрат на пакування покращує валову маржу, а позитивна чиста приведена вартість досягається за рахунок зниження операційних витрат у середньостроковій перспективі. Для України локалізація виробництва та зменшення залежності від імпортної упаковки стає критичним фактором мінімізації валютних та логістичних ризиків [9].

Отже, скінімалізм є стратегічним напрямом для переходу косметичної галузі до циркулярної економіки. Впровадження багатофункціональних продуктів дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів, скоротити відходи та знизити логістичні витрати, що особливо актуально в умовах сучасних економічних викликів. Для українських виробників цей підхід відкриває нові можливості підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та відповідності міжнародним екологічним стандартам.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Василик С. К.

Література: **1.** Eliminate Waste and Pollution // Ellen MacArthur Foundation. URL: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/eliminate-waste-and-pollution. **2.** Bom S., Jorge J., Ribeiro H. M., Marto J. A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production.* 2019. Vol. 225. P. 151–162. **3.** Тенденції краси 2024: Скінімалізм та багатофункціональні продукти. Звіт про ринок Mintel. 2024. **4.** Miller S., Lee H. Скінімалізм: підйом мінімалістичних процедур та багатофункціональної косметики. *Журнал косметичної науки.* 2024. № 75 (3). С. 212–229. **5.** Morris J., Patel R. Багатофункціональний догляд за шкірою: сприйняття споживачами цінності та наміри щодо покупки. *Міжнародний журнал косметичної науки.* 2022. 44 (6). С. 540–552. **6.** Якість продукту проти кількості // The Ordinary. URL: https://theordinary.com/en-us/blog/what-is-skinimalism.html. **7.** COSMOS-standard AISBL. Технічний посібник COSMOS-standard. 2020. **8.** Бруд на чистій красі // Юридична школа Алларда. URL: https://iplaw.allard.ubc.ca/2025/04/26/the-dirt-on-clean-beauty/. **9.** Gruber B. Перспективи та виклики для стійких косметичних формул. *Cosmetics & Toiletries.* 2023. № 140 (7). С. 38–45.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8:005.336.1

Василенко М. Д.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Обґрунтовано роль маркетингу як ключового інструмента формування конкурентних переваг, забезпечення фінансової стійкості та адаптації підприємства до динамічних змін ринкового середовища. На основі матеріалів ТОВ «ВІКТОРІАН-УКРАЇНА» проаналізовано сучасний стан маркетингової діяльності, окреслено основні проблеми її функціонування та запропоновано напрями підвищення ефективності через упровадження цифрових інструментів, удосконалення комплексу маркетингу та системи оцінювання результативності маркетингових заходів.*

Ключові слова: *маркетингова діяльність, комплекс маркетингу, цифровий маркетинг, ефективність маркетингових рішень, ТОВ «ВІКТОРІАН-УКРАЇНА».*

Annotation. *The article examines the theoretical-methodological and applied foundations for improving a company's marketing activities under martial law and economic instability. The role of marketing as a key tool for forming competitive advantages, ensuring financial stability, and enabling the enterprise to adapt to dynamic changes in the market environment is substantiated. Based on the materials of LLC «VIKTORIAN-UKRAINE», the current state of its marketing activities is analyzed, the main problems of their functioning are outlined, and directions for enhancing efficiency are proposed through the introduction of digital tools, improvement of the marketing mix, and the development of a system for evaluating the effectiveness of marketing measures.*

Keywords: *marketing activities, marketing mix, digital marketing, effectiveness of marketing decisions, LLC «VIKTORIAN-UKRAINE».*

Вступ. Сучасні умови господарювання українських підприємств характеризуються поєднанням високої конкурентної напруги, тривалої ринкової нестабільності та суттєвого впливу воєнних подій на всі складові економічного середовища. Воєнний стан зумовив істотні трансформації у структурі попиту, зміну споживчих пріоритетів і моделей поведінки клієнтів, порушення логістичних ланцюгів постачання, а також зростання витрат і ризиків ведення бізнесу. У таких умовах підприємства змушені функціонувати в ситуації підвищеної невизначеності, що потребує оперативного реагування на зовнішні виклики та перегляду традиційних підходів до управління розвитком.

Зміни у платоспроможному попиті, посилення цінової чутливості споживачів, скорочення горизонтів планування та необхідність швидкого коригування стратегічних і тактичних рішень формують нові вимоги до організації маркетингової діяльності. Особливої актуальності набуває здатність підприємств гнучко адаптувати товарну пропозицію, цінову політику та канали збуту до динамічних умов ринку, забезпечуючи при цьому збереження лояльності клієнтів і підтримання конкурентних позицій.

Водночас прискорена цифровізація бізнес-процесів, зумовлена як загальносвітовими тенденціями, так і вимушеною адаптацією до кризових умов, створює додаткові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Використання цифрових інструментів дає змогу підприємствам забезпечити більш точне сегментування та позиціонування товарів і послуг, підвищити адресність і інтерактивність маркетингових комунікацій, оптимізувати витрати на просування, а також посилити взаємодію з цільовими аудиторіями в онлайн-середовищі. Цифровий маркетинг стає важливим чинником підвищення прозорості ринку, оперативності прийняття управлінських рішень і персоналізації споживчого досвіду.

© Василенко М. Д., 2025

За таких умов маркетингова діяльність трансформується з окремого функціонального напряму в інтегрований елемент системи управління підприємством, який забезпечує узгодження стратегічних цілей розвитку, ресурсних можливостей та ринкових очікувань. Маркетинг дедалі більше виконує координаційну функцію, поєднуючи аналітичні, планові та комунікаційні процеси з загальною стратегією підприємства та сприяючи формуванню довгострокової конкурентоспроможності.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства на прикладі ТОВ «ВІКТОРІАН-УКРАЇНА». Досягнення цієї мети передбачає послідовне розкриття сутності та змісту маркетингової діяльності в сучасних умовах господарювання, аналіз ключових елементів комплексу маркетингу та їх взаємозв'язку, уточнення підходів до оцінювання ефективності маркетингових рішень, виявлення проблем і резервів розвитку маркетингової системи досліджуваного підприємства, а також формулювання пропозицій щодо підвищення результативності маркетингових процесів з урахуванням цифрової трансформації та нестабільності ринку.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких аналіз і синтез наукових джерел, економіко-статистичний та порівняльний аналіз, експертні оцінки й анкетування для вивчення поведінки та задоволеності споживачів, графічні та табличні методи для візуалізації результатів, а також елементи економічного моделювання для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення.

Результати дослідження і їх обговорення. Узагальнення теоретичних підходів до сутності маркетингу показало поступовий перехід від традиційної продуктово-орієнтованої моделі, зосередженої переважно на характеристиках товару та обсягах його реалізації, до клієнто- та ціннісно-орієнтованих концепцій, що акцентують увагу на формуванні довгострокової цінності для споживачів і всіх зацікавлених сторін. У межах сучасних підходів маркетинг розглядається не лише як інструмент стимулювання збуту, а як філософія управління підприємством, спрямована на глибоке розуміння потреб споживачів, прогнозування змін у їхній поведінці та створення унікальних пропозицій, здатних забезпечити стійкі конкурентні переваги.

У цьому контексті маркетинг постає як безперервний процес формування, комунікації та обміну цінностями між підприємством і ринком, який забезпечує узгодження інтересів цільових груп, стратегічних орієнтирів підприємства та можливостей його ресурсного потенціалу. Важливого значення набуває орієнтація на побудову довгострокових взаємовідносин зі споживачами, що передбачає розвиток партнерських відносин, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, а також формування позитивного іміджу бренду в умовах зростаючої конкуренції та інформаційної насиченості ринку.

Маркетингова діяльність у сучасних умовах розглядається як комплекс взаємопов'язаних аналітичних, планових, організаційних і контрольних дій, що охоплюють систематичне дослідження ринку та споживчої поведінки, сегментацію цільової аудиторії, розроблення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також оцінювання результативності маркетингових рішень. Особливу роль відіграє інтеграція традиційних інструментів маркетингу з цифровими технологіями, що забезпечує підвищення точності позиціонування, адресності комунікацій та ефективності використання маркетингових ресурсів.

У роботі проаналізовано сучасні підходи до структурування комплексу маркетингу та обґрунтовано доцільність переходу від традиційної системи 4P до клієнтоорієнтованих моделей 4C та SIVA, що зосереджують увагу на зручності доступу до продукту, ефективності комунікацій та створенні реальної цінності для споживача в умовах цифровізації.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВІКТОРІАН-УКРАЇНА» засвідчив наявність сформованої, проте недостатньо узгодженої маркетингової системи, у межах якої окремі інструменти застосовуються несистемно та фрагментарно. Маркетингові рішення переважно мають тактичний характер і не завжди інтегровані із загальною стратегією розвитку підприємства, що знижує їхню довгострокову результативність. Виявлено обмеженість сегментації цільової аудиторії, що ускладнює формування диференційованих пропозицій та персоналізованих комунікацій зі споживачами.

Недостатнє використання цифрових каналів комунікацій і просування зумовлює втрату потенційних клієнтів та зниження ефективності маркетингових заходів в умовах зростання ролі онлайн-середовища. Крім того, слабка інтегрованість маркетингових заходів із загальною системою стратегічного управління підприємством та відсутність систематизованого обліку результативності рекламних і стимулювальних програм ускладнюють оцінювання їх економічної доцільності та своєчасне коригування маркетингової політики. Це призводить до нераціонального використання маркетингового бюджету та обмежує можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства, представлено у табл. 1 [1–4].

Таблиця 1

Основні показники маркетингової діяльності ТОВ «ВІКТОРІАН-УКРАЇНА»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяг реалізації, тис. грн	18 450	15 320	17 980
Витрати на маркетинг, тис. грн	620	540	710
Рентабельність збуту, %	9,8	7,3	8,6
Кількість клієнтів, осіб	1240	1120	1310
Частка цифрових каналів у продажах, %	18	24	33
Рівень задоволеності клієнтів, %	72	67	74
Конверсія рекламних кампаній, %	2,9	2,1	3,4

Поєднання фінансових і нефінансових показників дало змогу виявити суттєвий розрив між потенціалом сучасних маркетингових інструментів і рівнем їх фактичного використання, що відображено у табл. 1. Аналіз динаміки обсягу реалізації свідчить про зниження показника у 2022 р. до 15 320 тис. грн, що супроводжувалося скороченням кількості клієнтів і зменшенням рентабельності збуту до 7,3 %. Такі зміни зумовлені впливом воєнного стану, порушенням логістичних процесів і зниженням платоспроможного попиту.

Водночас у 2023 р. простежується поступове відновлення основних показників діяльності підприємства. Обсяг реалізації зріс до 17 980 тис. грн, рентабельність збуту підвищилася до 8,6 %, а кількість клієнтів збільшилася до 1 310 осіб. Особливої уваги заслуговує зростання частки цифрових каналів у загальному обсязі продажів до 33 %, що свідчить про адаптацію маркетингової системи підприємства до нових умов ринку та поступове впровадження сучасних цифрових інструментів.

Аналіз показників конверсії рекламних кампаній і рівня задоволеності клієнтів демонструє позитивну динаміку у 2023 р., проте їх значення залишаються недостатньо високими для забезпечення стійкого конкурентного зростання. Це підтверджує необхідність посилення аналітичної складової маркетингової діяльності, удосконалення системи моніторингу ефективності маркетингових заходів і підвищення якості комунікацій зі споживачами. Комплексний підхід до оцінювання результативності маркетингових рішень створює передумови для більш обґрунтованого планування маркетингової політики та підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів підприємства.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність комплексного удосконалення маркетингової діяльності підприємства, що передбачає системні зміни в організації маркетингових процесів і використанні сучасного інструментарію. Ключовим напрямом такого удосконалення є підвищення якості аналітичного забезпечення маркетингової діяльності, зокрема шляхом поглиблення досліджень ринку, споживчої поведінки та конкурентного середовища, упровадження регулярного моніторингу маркетингових показників і використання цифрових інструментів збору та оброблення даних. Це дасть змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити їх відповідність реальним ринковим умовам.

Оновлення товарної, цінової та збутової політики розглядається як важлива складова підвищення ефективності маркетингової діяльності. Зокрема, доцільним є адаптація товарного асортименту до змін у потребах і купівельній спроможності споживачів, застосування більш гнучких підходів до ціноутворення з урахуванням рівня попиту та конкурентного середовища, а також диверсифікація каналів збуту з акцентом на розвиток онлайн-продажів і партнерських мереж. Такий підхід сприятиме підвищенню доступності продукції та посиленню ринкової присутності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є розширення використання цифрових каналів комунікацій, зокрема соціальних мереж, контент-маркетингу, інструментів таргетованої реклами та CRM-систем. Використання цифрового маркетингу дозволяє підвищити адресність і персоналізацію комунікацій, оптимізувати витрати на просування та забезпечити більш тісну взаємодію зі споживачами на всіх етапах їхньої взаємодії з брендом.

Запровадження системи оцінювання результативності маркетингових рішень на основі поєднання фінансових і нефінансових показників є необхідною умовою підвищення прозорості та керованості маркетингової

діяльності. Така система дає змогу здійснювати контроль ефективності маркетингових заходів, своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Реалізація запропонованих заходів у комплексі сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню ефективності використання маркетингового бюджету, зростанню лояльності споживачів і формуванню стійких довгострокових конкурентних переваг в умовах нестабільного ринкового середовища.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану, високої економічної нестабільності та посилення конкурентного тиску удосконалення маркетингової діяльності є однією з ключових передумов забезпечення стійкого розвитку підприємства. Маркетинг у сучасних умовах перестає бути допоміжною функцією управління та трансформується в інтегрований елемент системи стратегічного менеджменту, який забезпечує узгодження ринкових можливостей, ресурсного потенціалу підприємства та очікувань споживачів.

Узагальнення теоретичних підходів до сутності маркетингу та його інструментарію дало змогу обґрунтувати доцільність переходу від традиційних продуктово-орієнтованих моделей до клієнтоорієнтованих і цифрово орієнтованих концепцій організації маркетингових процесів. Такий підхід забезпечує формування довгострокової цінності для споживачів, підвищення якості взаємодії з цільовими аудиторіями та зростання адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВІКТОРІАН-УКРАЇНА» засвідчив наявність сформованої, проте недостатньо системної маркетингової моделі. Виявлені проблеми пов'язані з фрагментарним використанням інструментів цифрового маркетингу, обмеженим аналітичним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень, недостатньою сегментацією цільової аудиторії та слабкою інтегрованістю маркетингових заходів у загальну стратегію розвитку підприємства. Це зумовлює зниження ефективності використання маркетингового бюджету та стримує реалізацію конкурентного потенціалу підприємства.

Запропоновані напрями удосконалення маркетингової діяльності передбачають комплексний підхід, що включає посилення аналітичної складової маркетингу, модернізацію комплексу маркетингу з урахуванням клієнтських потреб, розширення використання цифрових каналів комунікацій, а також упровадження системи оцінювання результативності маркетингових рішень на основі поєднання фінансових і нефінансових показників. Реалізація цих заходів створює передумови для підвищення ефективності маркетингових процесів, оптимізації витрат на просування та посилення ринкових позицій підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств різних галузей для вдосконалення системи маркетингового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення адаптивних моделей цифрового маркетингу та інструментів оцінювання довгострокової ефективності маркетингових рішень з урахуванням галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості підприємств.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шиян Д. В.

Література: **1.** Холодний Г. О. Розвиток управління маркетингом на підприємствах : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 256 с. // Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. URL: https://www.hneu.edu.ua. **2.** Орлов П. А., Лисиця Н. М., Холодний Г. О. та ін. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку : наук. вид. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 212 с. **3.** Aaker D. A. Strategic Market Management. 12th ed. New York : John Wiley & Sons, 2021. 448 p. **4.** Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Harlow : Pearson Education. **5.** Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p. **6.** Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Palgrave Macmillan, 2017. 432 p.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЯК ВІДПОВІДЬ НА КРИЗОВІ ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 004.9:005.334:355.01

Васильченко О. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Шеховцов Р. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню ролі диджиталізації бізнес-процесів у подоланні кризових викликів в умовах воєнного стану. Визначено ключові напрями цифрової трансформації, які забезпечують операційну стійкість і конкурентоспроможність підприємств у період воєнної агресії.*

Ключові слова: *диджиталізація, цифрова трансформація, антикризове управління, воєнний стан, бізнес-процеси.*

Annotation. *The article investigates the role of business process digitalization in overcoming crisis challenges under martial law. Key directions of digital transformation that ensure operational resilience and competitiveness of enterprises during military aggression are identified.*

Keywords: *digitalization, digital transformation, crisis management, martial law, business processes.*

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні став потужним каталізатором прискореної диджиталізації бізнесу. Якщо до повномасштабного вторгнення цифрова трансформація розглядалася багатьма підприємствами як довгострокова стратегічна ініціатива, то в умовах війни вона перетворилася на необхідну умову виживання. Дослідження Міністерства цифрової трансформації України показує, що 67 % підприємств значно прискорили впровадження цифрових рішень у 2022–2023 роках. Руйнування фізичної інфраструктури, неможливість очної взаємодії, порушення логістичних ланцюгів і необхідність забезпечення віддаленої роботи створили ситуацію, коли диджиталізація стала не просто конкурентною перевагою, а фактором виживання бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти диджиталізації бізнесу досліджувалися в роботах Гудзь О. [1], Лігоненко Л. [2], Грибіненко О. [3]. Українські науковці: І. Литовченко [4; 5], М. Науменко [5], М. Єрмолаєва [4] аналізували процеси цифрової трансформації економіки України. Однак специфіка диджиталізації саме як інструменту антикризового управління в умовах воєнного стану є малодослідженою темою. Потребують подальшого вивчення питання пріоритизації цифрових ініціатив в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків.

Метою статті є дослідження ролі диджиталізації бізнес-процесів як ключового інструменту подолання кризових викликів і забезпечення операційної стійкості підприємств в умовах воєнного стану, а також визначення критичних напрямів цифрової трансформації для ефективного антикризового управління.

Викладення основного матеріалу дослідження. Диджиталізація в контексті антикризового управління в умовах воєнного стану охоплює декілька критичних напрямів, які безпосередньо впливають на здатність підприємства продовжувати операційну діяльність в екстремальних умовах. Ключовою особливістю диджиталізації як антикризової відповіді є її здатність забезпечувати три критичні характеристики: швидкість адаптації до нових умов, гнучкість у зміні бізнес-моделей та масштабованість рішень без пропорційного

© Васильченко О. О., Шеховцов Р. О., 2025

зростання витрат. Саме ці властивості цифрових технологій дозволили підприємствам трансформувати кризові загрози у можливості для розвитку.

Виклик руйнування традиційних форм роботи через евакуацію персоналу, руйнування офісних приміщень та небезпеку скупчення людей знайшов відповідь у швидкому впровадженні систем віддаленої роботи. Хмарні офісні системи, інструменти відеоконференц-зв'язку, корпоративні месенджери та системи управління проєктами дозволили підприємствам зберегти управлінську та координаційну функції за лічені дні замість місяців традиційної реорганізації. За даними опитування IT Ukraine Association [6], 89 % IT-компаній та 64 % підприємств інших галузей повністю перейшли на віддалений режим роботи протягом перших двох тижнів війни, що продемонструвало критичну роль цифрових інструментів як механізму швидкого реагування на екстремальні обставини.

Відповіддю на виклик обмеженого та непередбачуваного доступу до виробничих потужностей стала автоматизація критичних процесів, яка забезпечила можливість віддаленого моніторингу та управління. Впровадження систем промислового Інтернету речей дозволяє відстежувати стан обладнання в режимі реального часу, оптимізувати енергоспоживання, швидко реагувати на аварійні ситуації [1]. Ключовою перевагою цифрової автоматизації як антикризового інструменту є зменшення залежності від фізичної присутності персоналу – системи Enterprise Resource Planning скорочують ризики помилок у критичних операціях і забезпечують безперервність процесів навіть при частковій евакуації працівників.

Кардинальна зміна логістичних маршрутів і постійна загроза на шляхах доставки створили виклик, на який традиційні методи планування не могли відповісти через низьку швидкість реакції. Диджитальні системи Track and Trace, геолокаційні сервіси та цифрові платформи управління перевезеннями забезпечили критичну перевагу – скорочення часу реакції з днів до годин. Виробниче підприємство, яке впровадило систему цифрового управління логістикою, зменшило час реакції на зміну ситуації з 24 годин до 2 годин та скоротило логістичні витрати на 18 % [1], що демонструє, як диджиталізація трансформує кризову загрозу на операційну ефективність.

Тісно пов'язаним із логістичними викликами стало впровадження цифрових фінансових сервісів та електронного документообігу. Обмеження фізичного доступу до банківських відділень, необхідність швидких фінансових операцій, віддалена взаємодія з контрагентами зробили цифрові фінансові інструменти незамінними. Електронний документообіг через систему Дія.Підпис, використання онлайн-банкінгу, впровадження електронних систем закупівель забезпечують безперервність фінансово-господарської діяльності. За даними Національного банку України, частка безготівкових операцій зросла з 54 % у 2021 році до 94.5 % відсотків у 2025 році [7], що свідчить про масштабний перехід до цифрових фінансових рішень.

Руйнування традиційних каналів збуту створило екзистенційну загрозу для ритейлу, однак диджиталізація продажів перетворила цю загрозу на можливість. Підприємства, які оперативно розбудували онлайн-магазини, впровадили системи управління взаємовідносинами з клієнтами та налагодили цифрові маркетингові кампанії, змогли не лише вижити, а й наростити клієнтську базу [5]. Ритейлер, який за три місяці збільшив частку онлайн-продажів з 12 до 54 %, повністю компенсував втрату доходів від закритих фізичних магазинів [1] – яскравий приклад того, як цифрова трансформація забезпечує не просто адаптацію, а стратегічний розвиток в кризі.

Парадоксальним викликом масштабної диджиталізації стало зростання кіберзагроз – перехід у цифрове середовище одночасно створив нову вразливість. Воєнний стан супроводжується восьмикратним зростанням кібератак на українські підприємства порівняно з довоєнним періодом [3], що робить кібербезпеку обов'язковою складовою будь-якої антикризової цифрової стратегії. Впровадження систем багатофакторної автентифікації, шифрування даних, регулярного резервного копіювання та систем виявлення вторгнень є не додатковою опцією, а критичною умовою успішності диджиталізації як відповіді на кризу.

Узагальнюючи досвід реалізації цих напрямів, слід зазначити, що практична реалізація диджиталізації в умовах кризи вимагає особливого підходу. По-перше, необхідна швидкість впровадження – рішення повинні запроваджуватися за тижні, а не місяці. По-друге, важлива адаптивність – цифрові системи мають бути гнучкими для швидкої модифікації. По-третє, критична простота використання – персонал повинен опанувати нові інструменти з мінімальним навчанням. По-четверте, обов'язкова надійність – системи мають працювати навіть в умовах обмеженого інтернет-з'єднання або енергопостачання.

Висновки. Диджиталізація бізнес-процесів є критичним фактором забезпечення операційної стійкості підприємств в умовах воєнного стану. Швидке впровадження цифрових рішень у сферах віддаленої роботи,

автоматизації процесів, логістики, фінансів, продажів та кібербезпеки дозволяє підприємствам не лише вижити в кризових умовах, а й зберегти конкурентоспроможність. Успішна диджиталізація вимагає стратегічного підходу з чітким визначенням пріоритетів, швидкого впровадження та постійної адаптації рішень до мінливих умов. Перспективи подальших досліджень включають розробку галузевих дорожніх карт диджиталізації , оцінку ефективності різних цифрових рішень в антикризовому управлінні та вивчення соціальних аспектів цифрової трансформації персоналу в екстремальних умовах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Литовченко І. В.
Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

Література: **1.** Гудзь О., Федюнін С. Діджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 3 (29). С. 18–24. **2.** Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки.* 2018. Вип. 22 (62). Т. 2. С. 21–24. **3.** Грибіненко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки».* 2018. № 16. С. 35–37. **4.** Ushenko N., Metelytsia V., Lytovchenko I., Yermolaieva M., Sharmanska V., Klopov I. Development of digital infrastructure and blockchain in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2023. Issue 6. P. 162–168. URL: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-6/162. **5.** Desyatnyuk O., Naumenko M., Lytovchenko I., Beketov O. Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problems of Sustainable Development.* 2024. Vol. 19 (1). P. 104–114. **6.** IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/en/home/. **7.** Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayintsi-znachno-aktivnishe.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

УДК 336.22:334.722

Васковець А. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проведено порівняльний аналіз податкового навантаження юридичних осіб, які працюють на загальній системі оподаткування та спрощеній системі оподаткування як платники єдиного податку третьої групи.*

Ключові слова: *загальна система оподаткування, спрощена система оподаткування, юридичні особи, податки.*

© Васковець А. С., 2025

Annotation. *This article provides a comparative analysis of the tax burden of legal entities operating under the general taxation system and the simplified taxation system as single tax payers of the third group.*

Keywords: *general taxation system, simplified taxation system, legal entities, taxes.*

Суб'єктами господарювання є учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи свою господарську компетенцію (сукупність прав і обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна.

Згідно з офіційними даними [1], чисельність суб'єктів господарювання в Україні за періоди з 2017 по 2023 роки демонструє помітні зміни. У 2017 році кількість діючих підприємств становила 338 341 одиниць, зростаючи до 380 673 у 2019 році. Проте у 2020 році спостерігалося незначне зниження до 373 897 одиниць, а у 2021 році – до 370 906 одиниць. Різке падіння відбулося у 2022 році, коли кількість підприємств скоротилася до 261 992 одиниць, що було викликано економічною нестабільністю та наслідками війни. Однак у 2023 році ситуація покращилася: кількість діючих суб'єктів господарювання зросла до 307 916 одиниць. Ця динаміка свідчить про поступове відновлення підприємництва в Україні, незважаючи на труднощі, з якими стикаються підприємці (рис. 1).

Рис. 1. **Кількість діючих суб'єктів господарювання (підприємств) в Україні в 2017–2023 рр.**

Відповідно до Господарського кодексу України до суб'єктів господарювання належать юридичні особи – підприємства, створені відповідно до законодавства України [2]. Юридичні особи можуть бути створені у різних формах: товариств, установ та інших організацій.

В Україні система оподаткування поділяється на загальну та спрощену. Спрощена система оподаткування включає класифікацію на кілька груп: I та II (для фізичних осіб), III (для фізичних та юридичних осіб) та IV (для юридичних осіб – сільгосптоваровиробників).

Дослідженням економічної сутності податкових систем займалося чимало вчених, зокрема Коба О. В., Шинкар Ю. Л. [3], Луценко І. С. [4], Іванишина О. С. [5]. Їхні праці зосереджені на аналізі впливу податкових систем на діяльність суб'єктів господарювання.

Юридичні особи, які працюють на загальній системі оподаткування, підлягають стандартним вимогам, що визначаються Податковим кодексом України [6]. Основною особливістю цієї системи є те, що об'єктом оподаткування виступає прибуток, визначений як фінансовий результат, скоригований на різниці, передбачені законодавством. Ставка податку становить 18 %, а звітний період може бути як річним, так і квартальним. Юридичні особи зобов'язані подавати річну декларацію протягом 60 днів після завершення звітного року. Важливо зазначити, що на загальній системі оподаткування підприємства не мають обмежень у видах діяльності або кількості працівників, але зобов'язані дотримуватись суворих вимог до ведення бухгалтерського обліку та складання звітності.

На спрощеній системі оподаткування юридичні особи (зокрема, платники єдиного податку III групи) мають спрощений підхід до обліку та звітності. Об'єктом оподаткування є доходи, отримані протягом звітного періоду, а ставка податку становить 5 % для неплатників ПДВ та 3 % для платників ПДВ.

Звітний період – календарний квартал, а строки подання звітності – щоквартально протягом 40 днів після завершення кварталу. Загалом порівняння основних елементів відображено в табл. 1 [6].

Таблиця 1

Порівняння основних елементів оподаткування

Елемент оподаткування	Загальна система оподаткування	Спрощена система оподаткування
Платники податку	юридичні особи	
Об'єкт оподаткування	прибуток (фінансовий результат, скоригований на різниці з ПКУ)	дохід, отриманий протягом звітного періоду
Ставка податку	базова ставка податку – 18 %	5 % від доходу (для неплатників ПДВ) 3 % від доходу (для платників ПДВ)
Звітний (податковий) період	календарні: квартал, півріччя, три квартали, рік	календарний квартал
Строк та порядок подання звітності	Щорічно протягом 60 календарних днів після завершення звітного року	Щоквартально протягом 40 календарних днів після завершення звітного кварталу

До того ж при виборі між загальною та спрощеною системою оподаткування для юридичних осіб важливо звернути увагу на обмеження, які накладаються на платників податків, що використовують саме спрощену систему. Існують обмеження на певні види діяльності: виробництво, експорт, імпорт, продаж підакцизних товарів; видобуток, виробництво, реалізація дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, зокрема органогенного утворення; видобуток, реалізація корисних копалин; діяльність у сфері фінансового посередництва та інші.

Також обмеження стосуються доходу: річний ліміт для 2024 року становить 8 285 700 грн (1167 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня податкового року), тобто порівняно з 2023 роком підвищився на 466 800 грн.

Ставки єдиного податку залишилися стабільними, однак було прибрано ставку 2 % від доходу (п. 9.4 підрозд. 8 розд. XX ПКУ). Відбулися зміни в сумі сплати єдиного соціального внеску, який зріс з 1 474 грн на місяць у 2023 році до 1 760 грн у 2024 році (табл. 2) [7; 8].

Таблиця 2

Порівняння важливих цифр 2023 та 2024 рр. для підприємств на спрощеній системі оподаткування

	Спрощена система оподаткування III групи	
	2023 рік	2024 рік
Ліміт доходу	7 818 900 грн	8 285 700 грн
Ставки єдиного податку	5 % від доходу або 3 % від доходу + ПДВ 2 % від доходу*	5 % від доходу або 3 % від доходу + ПДВ
ЄСВ (за себе) 22% від мін. ЗП	1 474 грн/міс	1 760 грн/міс

** для платників, які використовували особливості оподаткування під час воєнного стану, причому граничний обсяг доходів не застосовувався.*

Тобто підприємства, які використовують спрощену систему, повинні не перевищувати зазначений ліміт доходу та дотримуватись специфічних вимог до своєї діяльності.

Серед переваг загальної системи оподаткування можна виділити:

- відсутність обмежень у видах діяльності, обсягу доходу, кількості працівників;
- можливість планування та оптимізації оподаткування за рахунок впливу обсягу витрат на базу оподаткування;
- податок на прибуток прямо залежить від обсягу прибутку за звітний період і сплачується лише у разі прибуткової діяльності.

Серед недоліків загальної системи оподаткування є:

• складність адміністрування (більш суворі вимоги до ведення обліку та складання звітності);

• досить високе податкове навантаження.

До переваг спрощеної системи оподаткування для юридичних осіб належать:

• простота нарахування єдиного податку;

• спрощене ведення обліку і простота складання звітності;

• звільнення від сплати деяких податків і обов'язкових платежів;

• витрати на оплату продукції платників єдиного податку – юридичних осіб можуть бути віднесені на витрати контрагентами-платниками податку на прибуток.

До недоліків спрощеної системи оподаткування для юридичних осіб належать:

• базою оподаткування є весь обсяг виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), без вирахування витрат підприємства;

• сплата єдиного податку з доходу навіть у разі отримання чистого збитку.

Таким чином, порівняння основних елементів оподаткування між загальною та спрощеною системами вказує на суттєві відмінності в ставках податків, об'єктах оподаткування та звітності. Загальна система забезпечує більшу свободу у виборі видів діяльності без обмежень за обсягами доходу, але супроводжується високим податковим навантаженням і складнішою звітністю. Натомість спрощена система є більш доступною для малих підприємств, проте накладає обмеження на річний дохід і не враховує витрати при розрахунку податкової бази.

Підсумовуючи проведений аналіз, вибір між цими системами має важливе значення для фінансового становища підприємств. Підприємці повинні ретельно оцінити свої можливості та специфіку діяльності перед прийняттям рішення щодо системи оподаткування, щоб забезпечити оптимальні умови для розвитку свого бізнесу в умовах сучасної економіки України.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кожушко О. В.

Література: **1.** Дані державної служби статистики України щодо кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua. **2.** Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text. **3.** Коба О. В., Шинкар Ю. Л. Порівняльний аналіз загальної та спрощеної системи оподаткування: особливості застосування, проблеми та напрями їх вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 116–120. **4.** Луценко І. С. Оподаткування платників єдиного податку в сучасних умовах впровадження податкової реформи. *Економіка та держава. Економічні науки.* 2020. № 6. С. 131–135. **5.** Іванишина О. С. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності: сучасний стан та напрями її вдосконалення. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. С. 5–6. **6.** Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 01 жовт. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text. **7.** Головне управління ДПС у Запорізькій області щодо розміру податків з 1 січня 2023 року. URL: https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/644310.html. **8.** Головне управління ДПС у Запорізькій області щодо розміру податків з 1 січня 2024 року. URL: https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/742526.html.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ МЕДІЙНИХ БРЕНДІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

УДК 070:659.1

Вихватенко В. М.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі розглянуто специфіку просування медійних брендів в умовах цифровізації. Проаналізовано сутність медіабренду, статистику медіаспоживання, складові стратегії просування медійних брендів на прикладі практичних кейсів телешоу «Сніданок з 1+1» і «Холостяк».*

Ключові слова: *медіабренд, соціальні мережі, SMM-стратегія, контент-маркетинг, медіарепутація, цифровізація, цільова аудиторія.*

Annotation. *The paper discusses the specifics of media brand promotion in the context of digitalization. The essence of a media brand, media consumption statistics, and components of media brand promotion strategies are analyzed using practical cases of the TV shows «Breakfast with 1+1» and «The Bachelor».*

Keywords: *media brand, social networks, SMM strategy, content marketing, media reputation, digitalization, target audience.*

Сьогодні існування медіа важко уявити без стійкого та впізнаваного бренду. В умовах високої конкуренції між традиційними виданнями, новими медіаканалами та блогерами саме бренд стає ключовим інструментом «виживання» на ринку. Журналістика переживає трансформацію в бік цифровізації, що вимагає від засобів масової інформації (ЗМІ) використання ефективних інструментів цифрового маркетингу. Використання технологій брендингу дозволяє створювати затребуваний медіапродукт, формувати позитивний імідж та утримувати лояльність аудиторії. Тому важливо забезпечити постійний зв'язок бренду з його аудиторією та побудувати комунікацію, яка враховує мету бренду, а також стратегічні та тематичні характеристики ЗМІ [1, с. 62].

Поняття бренду в науковому дискурсі трактується по-різному, проте стосовно медіасфери дослідники визначають його як загальний імідж медіакомпанії, що відображає її унікальні характеристики [5, с. 41].

О. Боєнко виділяє такі сучасні риси бренду, як переважання задоволення «вищих» потреб над фізіологічними, антропоморфізм та проникнення бренду в усі сфери життя споживачів [2, с. 22]. Медіакомпанії часто керують кількома брендами одночасно, використовуючи так звані парасолькові бренди, що дозволяє розширюватися на нові ринки з уже усталеною репутацією [3, с. 139].

Окрему увагу слід приділити медіарепутації, яка є складовою частиною бренду та формується під впливом охоплення ЗМІ, контенту та комунікації з аудиторією. У цифровому світі на репутацію впливають традиційні медіа, соціальні мережі, вебсайти, блоги, подкасти та відеохостинги. Кожен із цих каналів має специфічні вимоги, які необхідно враховувати під час управління репутацією [4, с. 139].

Соціальні мережі відіграють революційну роль у сучасній комунікації, оскільки вони трансформують традиційні способи виробництва та споживання інформації. Згідно з даними дослідження ГО «Інтерньюз-Україна» за 2025 рік, споживання новин у соціальних мережах продовжує невпинно зростати, тоді як споживання традиційних медіа залишається на попередньому рівні. Показовим є те, що канали доступу стають дедалі різноманітнішими: 91 % користувачів використовують смартфон для доступу до новин, 41 % – телевізор, 31 % – ноутбук і лише 18 % – комп'ютер [5]. Це підтверджує тенденцію до мобільності споживання контенту та необхідності адаптації форматів під екрани смартфонів.

© Вихватенко В. М., 2025

Переваги присутності медіабренду в соціальних мережах є очевидними: це не лише взаємодія із соціально активними читачами та підвищення репутації, а й отримання так званого «соціального трафіку», який є критично важливим для монетизації медіа. Для деяких видань, які успішно інтегрувалися з цифровими платформами, трафік із соціальних мереж вже перевищив переходи з пошукових систем [6, с. 64]. Активне ведення сторінок у Facebook чи Instagram допомагає збільшити аудиторію, а навіть публікація «сухих» анонсів матеріалів слугує ефективним рекламним елементом, дозволяючи підписникам відстежувати діяльність журналіста в одному місці.

В умовах великих обсягів контенту ключову роль відіграє стратегія просування медійного бренду – детальний план, розроблений для підвищення впізнаваності інформаційного продукту та створення попиту [7]. Серед найбільш поширених видів просування у медійному середовищі виокремлюють: контент-стратегію, SMM-стратегію (Social Media Marketing), стратегію лояльності та стратегію репутаційного менеджменту.

Контент-стратегія в соціальних мережах має враховувати кліпове мислення користувачів. Оскільки середній час уваги до допису становить близько 37 секунд, популярними є короткі дописи та візуалізація основних ідей жирним шрифтом. Прикладом вдалої реалізації є медіа «Рубрика», яке позиціонує себе як «медіа корисних рішень», надаючи читачам аналітичне підґрунтя замість інформаційного шуму.

Для підвищення ефективності просування необхідна розробка SMM-стратегії, яка є систематичним набором заходів. Розробка такої стратегії включає дев'ять етапів: від постановки цілей та визначення ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators) до розробки контент-плану, вибору метрик та адаптації дій [8, с. 67]. Успішним прикладом тут виступає StopFake, який активно використовує інфографіку та відео для пояснення складної інформації.

Важливим елементом конкурентоспроможності є стратегія управління лояльністю. Медіакомпанії, що впроваджують персоналізовані канали комунікації та спільноти брендів, мають більше шансів зберегти позиції під час ринкових потрясінь. Стратегія медіалояльності є не лише маркетинговим інструментом, а й елементом стратегічної переваги [9, с. 96]. Яскравим кейсом є «Клуб Української правди», де читачі отримують доступ до ексклюзивного контенту та входять до закритої спільноти для спілкування з редакцією.

Не менш важливою є стратегія репутаційного менеджменту, мета якої сформувати позитивний імідж бренду. Вона включає дослідження цільової аудиторії, розробку рекомендацій та моніторинг результатів [10, с. 97]. Показовим є приклад «1+1 медіа»: у 2016 році, захищаючи право на ліцензію, канал опублікував звіт про корпоративну соціальну відповідальність, демонструючи, що цінності бренду виходять за межі отримання прибутку.

Практичний аналіз телешоу «Сніданок з 1+1» та «Холостяк» засвідчив, що успішні медійні бренди застосовують диференційований підхід до платформ. Наприклад, «Сніданок з 1+1» активно використовує TikTok для вірусного гумористичного контенту, що дозволяє залучати нову аудиторію, тоді як «Холостяк» зосереджує увагу на YouTube для трансляції повних випусків та на Instagram для інтерактивної взаємодії. Однак спільною проблемою залишається пасивне споживання контенту, коли користувачі переглядають, але не коментують матеріали.

Можна підсумувати, що цифровізація суттєво змінила підходи до комунікації брендів медіа із аудиторією. Соціальні мережі стали не просто каналом дистрибуції, а ключовим інструментом формування громадської думки. Як показує досвід досліджуваних брендів («Сніданок з 1+1», «Холостяк»), ефективне просування вимагає комплексного використання стратегій: контент-маркетингу для аналітичного залучення, SMM для підвищення впізнаваності на різних платформах, управління лояльністю та репутаційного менеджменту. Перспективним напрямком є освоєння нових майданчиків, таких як Threads, для створення більш тісної текстової комунікації з лояльним ядром аудиторії.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.

Література: **1.** Васьківський Ю. Брендинг у журналістиці: перспективи функціонування. *Вісник Львівського університету. Серія Журналістика.* 2022. Вип. 51. С. 62–72. URL: https://journ.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10/Visnyk-51-web.pdf#page=63. **2.** Боєнко О. Дослідження еволюції поняття бренд в контексті розвитку суспільства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика.* 2018. Вип. 2. 892. С. 19–24. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=1

0&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VNULPL_2018_892_5. **3.** Даценко М. Білоброва Т. Глобальні бренди на сучасному медіаринку // Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій ПУЕТ : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2017. Ч. 1. С. 137–143. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7315/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B2%20%D0%86%D0%95%D0%A3%D0%86%D0%A2_%D0%A7.1_15-16%2C16-17%D1%80%D1%80..pdf#page=137. **4.** Шинкарьова К., Стеблина Н. Розуміння медіарепутації в цифровому часі // Актуальні питання розвитку науки та освіти : матеріали X Міжнар. наук.-практ. Конф. м. Львів, 9–10 грудня 2023 року. Львів : Львівський науковий форум, 2023. С. 138–139. URL: http://lviv-forum.inf.ua/save/2023/9-10.12/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=139. **5.** Українські медіа: споживання новин та і довіра у 2025 р. (липень-серпень 2025). URL: https://vps-41387.vps-default-host.net/uploads/files_orders/ukrainian_media_news_1763649191.pdf. **6.** Плеханова Т. Соціальні мережі як новітня платформа для промоції медійного контенту. *Журналістський фах: закономірності та тенденції розвитку.* lzdevnieciba «Baltija Publishing», 2021. С. 48–69. URL: https://scholar.archive.org/work/cnilvqcnjba7rj77tj6eet23me/access/wayback/http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/154/4614/9697-1. **7.** Перевозова І., Жарська Т. Розробка стратегії просування бренду як дієвий інструмент бренд-менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 53. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2695/2609. **8.** Чуніхіна Т. Теоретичні засади формування SMM-стратегії підприємства. *Grail of Science.* 2022. Вип. 23. С. 58–68. URL: https://www.researchgate.net/profile/Uliana-Kostiushko/publication/366547887_AN_INTEGRATED_APPROACH_TO_SCIENCE_MODERNIZATION_METHODS_MODELS_AND_MULTIDISCIPLINARITY/links/63a5e47d03aad5368e35a136/AN-INTEGRATED-APPROACH-TO-SCIENCE-MODERNIZATION-METHODS-MODELS-AND-MULTIDISCIPLINARITY.pdf#page=59. **9.** Барков І. Структура управління формуванням лояльності до бренду в медіакомпаніях. *Молодий вчений.* 2025. С. 95–98. URL: https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/download/141/2162/4508-1. **10.** Громова О. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2019. № 3 (108). С. 95–99. URL: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/4609.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

УДК 364:005

Вілотієвич О. М.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проаналізовано ключові аспекти менеджменту в соціальній сфері, визначено його стратегічну роль у забезпеченні добробут населення України. Виявлено системні проблеми, включаючи управлінську культуру, обмежене впровадження інновацій. Обґрунтовано необхідність використання державно-приватного партнерства та кейс-менеджменту для модернізації соціальних послуг.*

Ключові слова: *соціальна сфера, соціальний менеджмент, інноваційні практики, кейс-менеджмент, державне-приватне партнерство.*

© Вілотієвич О. М., 2025

Annotation. *The article examines key aspects of social-sector management in Ukraine, highlighting its role in public well-being, identifying systemic issues such as weak management culture and limited innovation, and emphasizing public-private partnerships and case management as tools for modernizing social services.*

Keywords: *social sphere, social management, innovative practices, case management, public-private partnership.*

Соціальна сфера виступає головним індикатором стійкості держави, оскільки саме вона забезпечує життєві потреби громадян, особливо в кризові періоди. Для України, що переживає етап воєнного відновлення, реформування та децентралізації, якість менеджменту в соціальній сфері є не просто економічним, а стратегічним питанням національної безпеки. Наявні управлінські механізми часто не здатні оперативно реагувати на зростаючу кількість соціальних викликів, таких як підтримка ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та соціальна інтеграція вразливих груп. Отже, існує нагальна необхідність модернізації управлінських підходів.

Проблематика управління соціальною сферою, її фінансування та інноваційного розвитку розглядалася у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Г. Абрамова, Ю. Горемикіна, В. Маліков, О. Ольшанський, Ф. Узунов та ін. Незважаючи на значний теоретичний доробок, залишається потреба в комплексному аналізі управлінської культури та практичних бар'єрів на шляху впровадження інновацій у сучасних умовах.

Метою дослідження є проведення критичного аналізу сучасного стану менеджменту в соціальній сфері України через призму управлінської ефективності та інноваційності, а також формування практичних рекомендацій щодо застосування механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) та інтегрованих практик для її якісного вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати сутність і ключові принципи сучасного менеджменту соціальної сфери в Україні;
2. Виявити основні проблеми управлінської культури та кадрового забезпечення в галузі соціального захисту;
3. Обґрунтувати важливість і визначити бар'єри на шляху впровадження інноваційних практик, зокрема кейс-менеджменту;
4. Дослідити роль державно-приватного партнерства (ДПП) як ключового інструменту модернізації соціальної інфраструктури;
5. Сформулювати ключові висновки та перспективні напрями подальших досліджень.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальною сферою України.

Предметом дослідження є управлінські, інституційні та економічні механізми, які визначають ефективність менеджменту в соціальній сфері.

Ефективний менеджмент у соціальній сфері передбачає не лише розподіл бюджетних коштів, але й стратегічне планування, орієнтоване на кінцевий соціальний результат.

Проблеми управління соціально-економічними системами традиційно перебувають у центрі уваги української наукової думки. Ряд досліджень присвячений пошуку інноваційних практик у соціальній роботі. Зокрема, науковці наголошують на важливості впровадження кейс-менеджменту та інтегрованих соціальних служб як найбільш поширених і ефективних інновацій в Україні. В останні роки активно досліджується роль ДПП як інструменту залучення приватного капіталу та інновацій для економічної модернізації та зменшення бюджетних витрат на реалізацію суспільно важливих проєктів. Незважаючи на значний теоретичний доробок, залишається потреба в комплексному аналізі управлінської культури та практичних бар'єрів на шляху впровадження цих інновацій в умовах дефіциту ресурсів.

Результати аналізу вказують на те, що однією з фундаментальних проблем є управлінська філософія. За даними деяких досліджень, серед керівників і працівників досі відчувається відсутність розуміння соціальної ролі підприємства, а персонал часто сприймається як витрати, які треба скорочувати, а не як основа для розвитку [1]. Така ситуація призводить до помилок у довгостроковому плануванні та зниження якості надання послуг.

Необхідно підкреслити, що такий підхід є неприпустимим для соціальної сфери, де ключовим ресурсом і водночас кінцевим бенефіціаром є людина. Якщо управлінці сприймають соціальні потреби як тягар, а не як інвестицію в людський капітал, це неминуче призводить до помилок у довгостроковому плануванні та низької якості послуг.

Світова та українська практика підтверджує ефективність інноваційних практик у сфері соціальної роботи. Зокрема, найпоширенішими серед них в Україні є кейс-менеджмент та інтегровані соціальні служби [2].

Ці моделі дозволяють перейти від «кошика послуг» до персоналізованого підходу, що критично важливо для людей зі складними та множинними проблемами (ВПО, ветерани).

Критичний аналіз засвідчує, що, попри наявність цих практик, їхнє поширення в регіонах є нерівномірним, а державні механізми часто блокують їхнє масштабування. Для досягнення успіху недостатньо просто створити інновацію, необхідно спростити бюрократію та забезпечити фінансову мотивацію для місцевих органів влади щодо їх впровадження.

Зважаючи на виявлену потребу в залученні додаткових фінансових ресурсів та підвищенні ефективності управління соціальною інфраструктурою, критично важливою є роль державно-приватного партнерства (ДПП) у процесах модернізації соціальної сфери. ДПП, визначене як система відносин, що об'єднує ресурси державного та приватного партнерів [5], є ключовим інструментом для залучення капіталу, інновацій та ефективного управління ресурсами. Законодавство України передбачає такі форми ДПП, як концесійний договір, договір управління майном і договір про спільну діяльність [3]. Це дає можливість приватному сектору брати участь у створенні (відновленні) об'єктів соціальної сфери.

Для повноцінного використання потенціалу ДПП у соціальній сфері необхідним є проведення законодавчої реформи, спрямованої на спрощення правової бази та усунення прогалин у чинному законодавстві. Крім того, не менш важливою визначається професійна компетентність державних фахівців, залучених до проєктів ДПП, оскільки без належної експертизи якісне партнерство неможливе.

Для підвищення ефективності управління в соціальній сфері необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на інституційні та культурні зміни. Серед першочергових кроків варто виділити інституціоналізацію ДПП, яка передбачає спрощення процедур та активне використання його механізмів для модернізації соціальної інфраструктури та залучення приватного капіталу, як наголошує Узунов Ф. В. у своєму дослідженні про роль партнерства у побудові соціально орієнтованої економіки [7]. Також критично важливим є впровадження інноваційних практик, таких як кейс-менеджмент та інтегровані послуги, з одночасним законодавчим закріпленням їхнього пріоритету та фінансового забезпечення. Нарешті, слід зосередитися на покращенні управлінської етики шляхом впровадження навчальних програм для керівників соціальних установ, що акцентують увагу на соціальній відповідальності та ставленні до персоналу як до стратегічного ресурсу. Лише комплексний підхід, що поєднує фінансові інструменти, інституційні інновації та зміни в управлінській свідомості, дозволить досягти стійкої ефективності, зокрема й у сфері державної політики соціального захисту молоді [4].

Проведене дослідження підтвердило, що менеджмент у соціальній сфері України перебуває на етапі критичної трансформації, яка є необхідною для забезпечення соціальної стійкості та ефективного післявоєнного відновлення країни. Системні виклики, які сьогодні стоять перед галуззю, включають не лише фінансовий дефіцит, але й проблеми управлінської культури, що проявляється у сприйнятті соціальних витрат як тягаря, а не як стратегічної інвестиції в людський капітал. У зв'язку з цим, ключовим висновком є нагальна потреба у зміні управлінської парадигми на користь результатоорієнтованого підходу. Дослідження також чітко засвідчило, що державно-приватне партнерство (ДПП) є потужним, але недостатньо реалізованим інструментом модернізації соціальної інфраструктури, успішність якого залежить від спрощення законодавства та розвитку професійної компетентності державних фахівців. Не менш важливим є масштабування інноваційних практик, таких як кейс-менеджмент та інтегровані соціальні служби, які дозволяють перейти від універсальних до персоналізованих послуг.

Перспективи подальших досліджень мають бути сфокусовані на розробці кількісних і якісних метрик оцінки ефективності соціальних послуг на рівні територіальних громад, а також на вивченні міжнародного досвіду застосування гнучких інноваційних управлінських моделей у сфері ветеранської та психологічної реабілітації, що є пріоритетом для України.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Іванісов О. В.

Література: **1.** Абрамова Г. В. Сучасні проблеми українського менеджменту // DSpace. URL: https://dspace.onu.edu.ua. **2.** Горемикіна Ю. В. Інноваційні практики соціальної роботи з вразливими групами населення в Україні. *Demography and Social Economy.* 2020. № 3 (41). С. 91–105. URL: https://doi.org/10.15407/dse2020.03.091. **3.** Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL:

https://www.president.gov.ua/documents/2404vi-11736. **4.** Маліков В. В. Державна політика соціального захисту молоді в Україні. *Економіка та держава.* 2018. № 2. С. 154–155. **5.** Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships) // Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html. **6.** Ольшанський О. Державно-приватне партнерство як сучасний інструмент економічної модернізації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2025. № 11. С. 108–117. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117. **7.** Узунов Ф. В. Роль державно-приватного партнерства у побудові соціально орієнтованої економіки України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 15. С. 110–114. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2013/32.pdf.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

INNOVATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN SHAPING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF TOURISM DESTINATIONS

UDC 338.48

Volovyk K.

Bachelor's (first) degree 2nd year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Economics and Law
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Turovska P.

Bachelor's (first) degree 2nd year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Economics and Law
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The study examines AI applications in tourism for enhancing destination competitiveness, focusing on service personalization, digital infrastructure, and urban tourism management, with examples from Dubai, Portugal, and Kharkiv, highlighting key factors for effective AI integration.*

Keywords: *artificial intelligence, tourism, destination competitiveness, Smart City, digital technologies, service personalization, tourist flow management.*

Анотація. *Досліджено застосування ШІ у туризмі для підвищення конкурентоспроможності дестинацій, з акцентом на персоналізацію послуг, цифрову інфраструктуру та управління міським туризмом; наведено приклади Дубая, Португалії та Харкова, визначено ключові чинники ефективної інтеграції ШІ.*

Ключові слова: *штучний інтелект, туризм, конкурентоспроможність дестинацій, Smart City, цифрові технології, персоналізація послуг, управління туристичними потоками.*

© Volovyk K., Turovska P., 2025

According to recent studies, the global artificial intelligence market was valued at USD 212.56 billion in 2023 and is projected to reach approximately USD 2,280.78 billion by 2031 [1]. Global investments in artificial intelligence in 2024 amounted to approximately USD 252 billion, with private investments increasing from USD 104.3 billion to USD 150.8 billion, more than 20 % of which were directed toward generative AI [2]. In the first half of 2025, over 50–58 % of venture capital was invested in AI, while private investments in the United States reached approximately USD 109.1 billion, accounting for more than 50 % of global AI funding [3]. In the tourism sector, 78 % of global hotel chains employ some form of AI, 42 % of them use chatbots, and more than 70 % of travel agencies consider AI essential for gaining competitive advantages [4]. Despite the active adoption of innovative AI tools in tourism and the associated competitive benefits, only a limited number of companies possess a systematic AI strategy, while most apply innovative tools in a fragmented manner. Therefore, identifying optimal pathways for integrating innovative artificial intelligence tools into the tourism industry remains a highly relevant task.

The contemporary development of tourism within the context of global competition requires comprehensive destination management and the implementation of innovative technologies. A tourism destination is defined as a space with physical and administrative boundaries, a governance system, and a recognizable image that ensures its competitiveness by attracting and retaining tourists, enhancing visitor satisfaction, and supporting sustainable development. Innovations, particularly technological and managerial, enhance destination attractiveness, optimize resource use, and improve service quality.

Artificial intelligence, including machine learning and deep learning, is applied to automate processes, analyze data, and personalize services, thereby increasing the efficiency and quality of the tourism product (table 1).

Table 1

Artificial intelligence tools by application category

No.	Categories of AI Applications	Representative Tools	Link
1	Chatbots	ChatGPT, Gemini, Claude	https://chatgpt.com/ https://gemini.google.com/app?hl=uk https://claude.ai/login?returnTo=%2F%3F
2	Video Generation and Editing	Runway	https://runwayml.com/
3	Text Generation	Rytr, Wordtune	https://rytr.me/ https://www.wordtune.com/
4	Grammar Checking	Grammarly,	https://www.grammarly.com/
5	AI Search Engines	ChatGPT, Bard, Bing Chat	https://chatgpt.com/ https://www.bing.com/?cc
6	Image Generation	Midjourney, DALL-E 3	https://www.midjourney.com/home https://www.dall-efree.com/
7	Graphic Design	Canva Magic Studio	https://www.canva.com/magic/

Source: compiled by the authors

The set of artificial intelligence tools (table 1) encompasses key areas of modern digital activity – from communication and text processing to creative media, design, and planning. Under current conditions of transformation within the global tourism market, digital technologies have also become a crucial factor in enhancing the efficiency and comfort of tourism services.

In Ukraine, digitalization has had a significant impact on the development of the tourism sector, particularly through the introduction of services such as the Diia application and online banking, which allow tourists to store and use all necessary documents on mobile devices. Artificial intelligence is employed to provide information on tourist routes, museums, events, and to analyze tourist flows. Airlines such as Join Up and SkyUp utilize AI for forecasting flight demand, analyzing customer feedback, and optimizing pricing based on seasonality. The TravelIHub platform provides personalized tour recommendations and integrates chat assistants, while the «Poïkhaly z namy» service uses chatbots and Telegram channels for automated processing of customer inquiries.

Thus, the use of digital services and chat assistants demonstrates the growing role of intelligent technologies in improving the quality of tourist services and optimizing communication with clients. Examples of artificial intelligence tools and their functional application in shaping the competitive advantages of tourism destinations are presented in (table 2).

Table 2

AI Tools for Shaping Competitive Advantages of Tourism Destinations

No.	Category of AI application	Example tools	Functional purpose for tourism destinations
1	Chatbots	ChatGPT, Claude, Gemini	Provision of tourist information and 24/7 customer support
2	Personalized Recommendations	TravellHub, Hopper	Development of individualized routes and tours; enhancement of tourist satisfaction
3	Tourist Flow Analysis	Google Analytics, Tableau, Amadeus	Optimization of visitor flow management, forecasting visitation levels, and resource planning
4	Content Generation	Rytr, Jasper, Wordtune	Automated creation of texts for marketing campaigns and websites
5	Image and Graphic Generation	Midjourney, DALL-E 3, Canva Magic Studio	Visualization of tourist attractions and creation of promotional materials
6	Dynamic Pricing	PROS, Skyscanner AI	Optimization of pricing for tours and flights based on demand and seasonality
7	Process Automation	UiPath, Zapier	Reduction of operational costs and enhancement of destination management efficiency

Source: compiled by the authors

The systematic use of the tools presented in (table 2) generates a synergistic effect that strengthens the competitive position of destinations and creates opportunities for enhancing the tourism product.

The introduction of dynamic pricing and process automation in the tourism sector demonstrates a significant economic impact. For example, at the Plaza Hotel (Alexandria, Egypt), the «price multipliers» model increased room revenue compared to static rate structures. In 131 hotels in Jordan, a combined strategy of dynamic and value-based pricing led to an increase in RevPAR, while small and medium-sized hotels that implemented automated online booking systems achieved a 15–30 % increase in revenue and a 16.8 % rise in RevPAR [5].

The use of microservice AI systems in the hospitality and travel sector enabled a 22 % increase in revenue, a 17 % reduction in response time, and a 15 % improvement in customer satisfaction [6]. AI technologies also contribute to strengthening destination competitiveness. In Dubai Smart Tourism (UAE), the application of smart cameras, AI-based review analysis, and the virtual guide Dubai.AI increased repeat visitation by 40 % and enhanced service quality. In Visit Portugal, the digital platform based on Big Data, AI, and CRM increased average tourist expenditure by 17 % and satisfaction levels by 25 %.

Today, Kharkiv is also actively developing a Smart City strategy aimed at comprehensive digitalization of the urban ecosystem, with a focus on safety, energy efficiency, comfort, and transparency of governance. Within this strategy, the creation of «smart districts» is envisioned, featuring a unified IoT network, automation of public utilities, the implementation of smart bus stops, intelligent parking systems, video analytics, and energy-consumption and safety sensors.

A key element of the city's digital infrastructure is the Kharkiv Situation Center a system that coordinates urban event monitoring, video surveillance, and emergency response. The video surveillance network consists of more than 5,823 cameras, enabling the detection and transmission of information about emergency incidents within 15 - 20 seconds. In addition, the city is deploying traffic sensors, automated lighting, water-quality sensors, and resource-consumption monitoring systems, ensuring comprehensive digital coverage of core infrastructural processes.

In the context of tourism development, such a digital ecosystem generates new opportunities for strengthening Kharkiv's competitiveness as a tourism destination. A technologically advanced, safe, and convenient urban environment enhances visitor comfort, while digital mobility services and flow-management systems facilitate better orientation within the city space. The potential for integrating AI solutions and analytics creates opportunities for the

personalization of tourism services and the development of more interactive engagement between tourists and urban infrastructure.

The effectiveness of implementing innovative AI tools in the tourism sector and enhancing destination competitiveness is determined by a set of interrelated factors:

- market and economic factors (scale of enterprises, competition, seasonality, demand);
- technological factors (digital infrastructure, AI integration, analytics, and automation);
- organizational factors (systemic AI strategy, staff qualifications, digital services in management);
- social factors (tourist expectations, satisfaction, willingness to use digital channels);
- institutional and regulatory factors (AI legal frameworks, support for state and municipal initiatives).

Considering these factors is a prerequisite for the systematic and effective application of AI technologies in the development of tourism destinations.

Global experience demonstrates that investments in innovative artificial intelligence technologies, depending on the factors outlined above, can achieve a return on investment within one year and generate sustainable revenue growth over 2–3 years. Dynamic pricing and revenue management systems, for instance, can increase revenue by 15 - 25 %, while the automation of operational processes contributes to cost optimization and service quality enhancement. Thus, the overall effect of AI integration manifests in the strengthening of competitive advantages for tourism destinations, the enhancement of their market position, and the creation of a more attractive, personalized, and efficient tourism environment.

Thus, innovative artificial intelligence technologies not only enhance competitiveness but also create strategic advantages for destinations: they enable positioning destinations as innovative and visitor-oriented, ensure sustainable development, and increase tourist loyalty.

Scientific supervisor – Ph.D. in Tourism, Associate Professor K. Vovk

References: **1.** Ashim L. Artificial Intelligence Market. *Kings Research.* URL: https://www.kingsresearch.com/artificial-intelligence-market-1187. **2.** Artificial Intelligence Market Size, Share & Industry Analysis, By Component…, 2025–2032. *Fortune Business Insights.* URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/artificial-intelligence-market-100114. **3.** ReportLinker – Giving Intelligence Teams an AI-powered advantage. *ReportLinker.* URL: https://www.reportlinker.com/. **4.** Travel Daily News International. *Travel Daily News.* URL: https://www.traveldailynews.com/. **5.** Hotel Software Reviews & Recommendations | HotelTechReport. *HotelTechReport.* URL: https://hoteltechreport.com/. **6.** Barua B., Kaiser M. S. Leveraging Microservices Architecture for Dynamic Pricing in the Travel Industry: Algorithms, Scalability, and Impact on Revenue and Customer Satisfaction. Preprint, 2024. URL: https://surl.li/nygqkx.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

УДК 364.4:314.15(477)

Галайда Я. Д.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проаналізовано сучасний стан внутрішнього переміщення населення в Україні та ключові напрями удосконалення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО). В умовах триваючих військових дій проблема забезпечення житлом, доступу до соціальних послуг, працевлаштування та інтеграції ВПО набуває особливої актуальності. Дослідження базується на статистичних даних міжнародних організацій та державних інституцій і містить пропозиції щодо покращення механізмів державної підтримки, удосконалення житлової політики, стимулювання зайнятості та розвитку інформаційної інфраструктури.*

Ключові слова: *внутрішньо переміщені особи, соціальний захист, житлова політика, інтеграція ВПО, державна підтримка.*

Annotation. *The article analyzes the current state of internal displacement in Ukraine and outlines key directions for improving the social protection of internally displaced persons (IDPs). Amid ongoing military actions, the issues of housing provision, access to social services, employment opportunities, and the integration of IDPs have become increasingly significant. The study is based on statistical data from international organizations and governmental institutions and offers recommendations for enhancing state support mechanisms, improving housing policies, stimulating employment, and developing information infrastructure.*

Keywords: *internally displaced persons, social protection, housing policy, IDP integration, state support.*

Проблема внутрішнього переміщення населення в Україні є однією із наймасштабніших демографічних і соціально-економічних трансформацій, спричинених триваючою збройною агресією Російської Федерації. Починаючи з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році, Україна зіткнулася з безпрецедентним зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що стало не лише гуманітарним викликом, а й критичним чинником, який впливає на державну політику, ринок праці, соціальну інфраструктуру та безпекову ситуацію в країні. За оцінками міжнародних інституцій, кількість ВПО в Україні перевищує кілька мільйонів осіб, і ця цифра продовжує коливатися залежно від інтенсивності бойових дій, можливостей повернення населення на деокуповані території та соціально-економічних умов у приймаючих регіонах.

Вимушене переміщення супроводжується комплексом проблем, які значною мірою визначають рівень соціальної стабільності як на державному, так і на місцевому рівнях. Серед найбільш актуальних питань – забезпечення житлом, інтеграція у нові громади, доступ до медичних, освітніх та адміністративних послуг, працевлаштування, психологічна підтримка та відновлення соціальних зв'язків. Соціальний захист ВПО стає багатовимірним завданням, яке потребує системного підходу, координації між державними структурами, місцевими органами влади та міжнародними партнерами.

Водночас ВПО не є пасивними отримувачами допомоги, а становлять значний людський потенціал, який може стати драйвером відновлення та розвитку країни за умови створення ефективних інструментів їхньої інтеграції. Саме тому удосконалення механізмів підтримки переселенців має вирішальне значення для соціальної згуртованості, економічної стійкості та майбутнього повоєнного відновлення України [1].

У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз сучасного стану внутрішнього переміщення, виявлення ключових проблем соціального захисту ВПО та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності державної політики. Ця стаття спрямована на комплексний огляд цих аспектів, спираючись на актуальні статистичні дані, нормативно-правову базу та міжнародні підходи до підтримки вимушено переміщених осіб.

© Галайда Я. Д., 2025

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану внутрішнього переміщення населення в Україні та визначення ефективних напрямів удосконалення системи соціального захисту внутрішньо переміщених осіб з урахуванням умов воєнного часу, потреб ВПО та можливостей державних і місцевих інституцій.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) посідають особливе місце серед соціально вразливих груп, оскільки саме вони найчастіше зазнають негативних наслідків збройних конфліктів, природних лих та інших кризових подій. Поняття «внутрішньо переміщена особа» набуло широкого поширення у світовій практиці у зв'язку зі значним зростанням масштабів вимушеної міграції. Його офіційне тлумачення було закріплено у Керівних принципах ООН щодо внутрішнього переміщення (1998 р.), де зазначено, що ВПО є особами або групами осіб, які через насильство, військові дії, порушення прав людини або стихійні лиха були змушені покинути свої домівки, але при цьому не перетнули кордон своєї держави [2]. Аналіз зарубіжних та міжнародних джерел засвідчує, що внутрішнє переміщення не обмежується лише воєнними причинами, а може бути зумовлене й іншими загрозами чи кризами. До ключових ознак ВПО належать: збереження громадянства країни, переміщення у межах національної території без зміни державної юрисдикції, легальність перебування на її території та потреба у гарантуванні базових прав, свобод і належного соціального захисту [3].

Внутрішнє переміщення населення є одним з наймасштабніших соціальних викликів, з яким зіткнулася Україна у XXI столітті. Починаючи з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році, кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) стрімко зросла, перетворюючи проблему вимушеної міграції на ключову складову державної соціальної політики. Масштаби переміщення населення суттєво впливають на соціальну, економічну, демографічну та психологічну структуру суспільства. Станом на 2024 рік, за даними Міжнародної організації з міграції, в Україні налічується близько 3,5 млн ВПО, тоді як 4,7 млн осіб повернулися до своїх домівок, що засвідчує постійну динаміку внутрішньої мобільності [4]. В умовах війни ВПО опинилися в ситуації подвійного соціального ризику: втративши житло, роботу, стабільність і соціальні зв'язки, вони вимушені адаптуватися до нових умов життя, часто – у регіонах із перевантаженою інфраструктурою та обмеженими ресурсами. Відтак забезпечення ефективного соціального захисту ВПО є не лише гуманітарним завданням, а й необхідною умовою національної безпеки, сталого розвитку та відновлення країни.

Внутрішнє переміщення значною мірою визначається безпековою ситуацією. За оцінками, близько 75 % ВПО походять з прифронтових територій, які частково або повністю перебували під контролем РФ. Найінтенсивніші міграційні потоки спостерігаються у Дніпропетровській, Харківській, Запорізькій та Донецькій областях [4; 5]. Проте процес переміщення населення має складну структуру: частина людей інтегрується у нові громади, частина повертається назад, навіть незважаючи на безпекові ризики, що засвідчує значний вплив психологічних факторів. Зокрема, у Харківську область повернулися понад 414 000 осіб, що підкреслює важливість прив'язаності до рідної місцевості та соціальних зв'язків [4].

На рис. 1 наведено фактичну чисельність ВПО за областями переміщення.

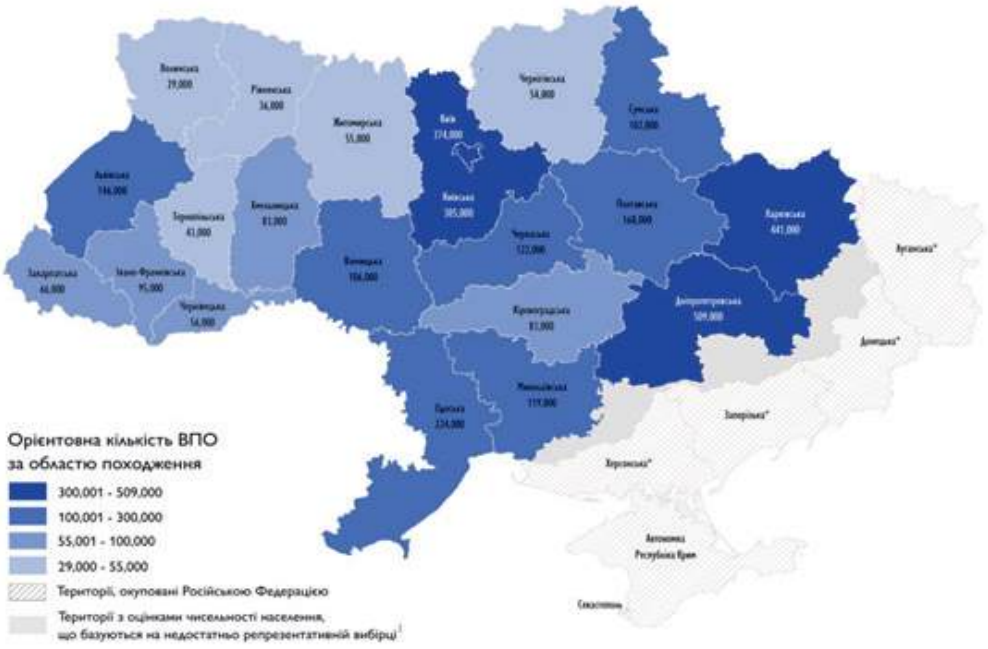

Рис. 1. **Оцінка фактичної чисельності ВПО за областями переміщення**

Джерело: [5]

Аналіз внутрішнього переміщення демонструє нерівномірний розподіл ВПО між областями. Київ та Київська область стали найбільшими центрами прийому, що пояснюється їхньою інфраструктурною розвиненістю та відносною безпекою. Дніпропетровська область приймає найбільшу частку всіх ВПО – 14 %, що зумовлено географічною близькістю до зон бойових дій та наявністю розвиненої соціальної інфраструктури. У табл. 1 наведено основні області походження та приймання ВПО.

Таблиця 1

Основні області походження та приймання ВПО станом на березень та жовтень 2024 р.

Основні області походження ВПО	% ВПО	Основні області приймання ВПО	% ВПО
Станом на березень 2024 р. [4]			
Донецька	22	Дніпропетровська	14
Харківська	20	Харківська	12
Херсонська	14	м. Київ	10
Запорізька	12	Київська	8
Луганська	7	Запорізька	7
Інші області	25	Інші області	49
Станом на жовтень 2024 р. [5]			
Донецька	23	м. Київ	16
Харківська	21	Харківська	11
Запорізька	13	Київська	10
Херсонська	12	Дніпропетровська	10
Луганська	7	Одеська	8
Інші області	24	Інші області	45

На вибір місця проживання найбільш впливають фактори безпеки (45 %) та бажання бути ближче до родини й друзів (24 %). Проте зростання міграційного тиску на приймаючі громади створює додаткове навантаження на соціальні, освітні та медичні послуги, збільшує попит на житло та спричиняє дефіцит ресурсів. Це вимагає розробки системних механізмів адаптації та інтеграції ВПО, які мають бути комплексними та довгостроковими [4].

Система соціального захисту ВПО повинна забезпечувати фінансову підтримку, доступ до житла, медичних послуг, освіти, юридичної допомоги, працевлаштування та психологічної реабілітації. Попри наявність державних програм, їх ефективність залишається недостатньою через складну процедуру отримання допомоги, бюрократичні бар'єри, нерівномірний доступ до послуг та застарілу інфраструктуру. Удосконалення механізмів підтримки потребує автоматизації процесів, цифровізації сервісів, розширення житлових програм, стимулювання економічної активності та розвитку місцевих громад. Ефективна інформаційна підтримка є ключовою для адаптації ВПО. Брак актуальних даних ускладнює доступ до послуг. Тому важливо створити єдину інформаційну платформу, посилити багатоканальну комунікацію, проводити інформаційно-освітні кампанії та боротися з дезінформацією. У табл. 2 наведено основні напрями покращення соціального захисту ВПО.

Таблиця 2

Основні напрямки соціального захисту ВПО в умовах військових дій та повоєнний період

Напрям удосконалення	Рекомендовані заходи
1	2
Удосконалення системи державної підтримки та соціальних виплат	Автоматизація нарахування допомоги; диференціація виплат; цифровізація сервісів
Забезпечення житлових умов	Програми доступного житла; модульні містечка; розвиток соціальної інфраструктури
Сприяння зайнятості	Перекваліфікація; субсидії роботодавцям; підтримка підприємництва ВПО
Соціальна інтеграція та психологічна підтримка	Психологічні програми; інтеграційні центри; освітні програми для дітей

Закінчення табл. 2

1	2
Законодавче вдосконалення	Розширення правового захисту; моніторинг програм; співпраця з міжнародними організаціями
Удосконалення інформаційної підтримки ВПО	Єдина інформаційна платформа: державний портал, мобільний додаток, гаряча лінія Багатоканальна комунікація: соцмережі, друковані матеріали, інформаційні стенди Інформаційно-освітні кампанії: тренінги, вебінари, цифрова грамотність Взаємодія з громадами: консультаційні центри, зустрічі з місцевою владою Боротьба з дезінформацією: моніторинг фейків, навчання медіаграмотності

Проблема внутрішньо переміщених осіб стала одним з найважливіших соціальних викликів для України у період війни. Масштаби переміщення населення формують нові потреби держави: забезпечення житлом, соціальними послугами, працевлаштуванням, а також гарантування психологічної стабільності та безпеки. Проведений аналіз показує, що ВПО залишаються вразливою категорією з різноманітними та комплексними потребами, які неможливо вирішити винятково короткостроковими заходами. Необхідним є впровадження довготривалої стратегії підтримки, яка поєднуватиме державну політику, міжнародну допомогу та активну участь місцевих громад.

Удосконалення системи соціального захисту має включати цифровізацію державних сервісів, автоматизацію виплат, розширення житлових програм і створення ефективних механізмів працевлаштування [6]. Значну роль відіграє розвиток інфраструктури приймаючих регіонів, адже вони беруть на себе основне навантаження з адаптації переселенців. Психологічна допомога та соціальна інтеграція є критично важливими, оскільки переселенці пережили травматичний досвід втрати дому та небезпеки. Важливим компонентом є також покращення інформаційної підтримки, яка має бути доступною, актуальною та багатоканальною.

Комплексний підхід, що поєднує соціальні, економічні, правові та психологічні заходи, дозволить створити ефективну модель підтримки ВПО. Успішна інтеграція внутрішньо переміщених осіб є ключовою умовою соціальної стабільності країни та її повоєнного відновлення. Саме завдяки всебічній підтримці ВПО Україна зможе забезпечити сталий розвиток, посилити людський потенціал та відновити національну єдність.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лугова В. М.

Література: **1.** Лугова В. М., Маков Б. П. Використання людського капіталу у післявоєнній відбудові України. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т. 9. № 4. С. 46–50. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-7. **2.** Guiding Principles on Internal Displacement. URL: https://www.unhcr.org/media/guiding-principles-internal-displacement/. **3.** Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. та ін. Внутрішньо переміщені особи: від подолання перешкод до стратегії успіху : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2016. 448 с. **4.** Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні – Опитування загального населення – Р. 16 (10 березня–11 квітня 2024). IOM, Ukraine. URL : https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo. **5.** Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні – Опитування загального населення – Р. 18 (жовтень 2024 року). IOM, Ukraine. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/IOM_Ukraine_GPS_Internal%20Displacement%20Report_R18_October_2024_UA.pdf. **6.** Luhova V., Shevchenko S., Luhovyi B. Adaptation Of Internally Displaced Persons In New Communities: Challenges And Successful Practices. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Current Challenges in Scientific Research» (October 6-8, 2025, Wroclaw, Poland). European Open Science Space, 2025. P. 81–85. URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/10/Wroclaw_Poland_06.10.25.pdf.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВЕБРОЗРОБЦІ

УДК 004.8:004.4.056:004.451.44

Гармаш М. С.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проаналізовано проблеми застосування штучного інтелекту у веброзробці, зокрема технічні, архітектурні, безпекові та етичні ризики. Визначено обмеження сучасних ШІ-інструментів та окреслено перспективи їх безпечного й ефективного використання.*

Ключові слова: *штучний інтелект, веброзробка, генерація коду, безпека, архітектура, LLM.*

Annotation. *The article examines key challenges of applying artificial intelligence in web development, including technical, architectural, security, and ethical risks. It identifies limitations of current AI tools and outlines prospects for their safe and effective integration.*

Keywords: *artificial intelligence, web development, code generation, security, architecture, LLM.*

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій веб-розробка зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених впровадженням інструментів штучного інтелекту (ШІ). Моделі генерації коду, автоматизовані конструктори інтерфейсів та інтегровані AI-середовища розробки змінюють традиційні підходи до створення веб застосунків, забезпечуючи підвищення швидкості розробки, розширення функціональних можливостей та зменшення потреби у ручному програмуванні. Разом із тим швидка комерціалізація та масове використання таких технологій висувають низку викликів, що потребують системного вивчення [1].

Використання ШІ у веб-розробці супроводжується технічними, архітектурними, безпековими та етичними проблемами, які можуть суттєво вплинути на якість кінцевого продукту та стабільність програмних систем. Серед ключових ризиків варто виділити генерацію некоректного або нестабільного коду, неможливість повторного відтворення результатів генерації, підвищену залежність від пропрієтарних моделей, а також потенційні загрози безпеці. Усе це зумовлює потребу в науковому аналізі проблематики та визначенні напрямів її подальшого дослідження.

З огляду на актуальність теми, метою даної роботи є систематизація та аналітичний огляд основних проблем використання штучного інтелекту у веб-розробці. Дослідження дозволяє визначити вплив ШІ на якість веб сайтів, охарактеризувати обмеження сучасних ШІ-інструментів та окреслити перспективи їх безпечного та ефективного застосування.

Інтеграція інструментів штучного інтелекту у веб-розробку формує нову парадигму створення цифрових продуктів, у межах якої автоматизуються окремі етапи програмування, дизайну та тестування. Сучасні системи на основі великих мовних моделей забезпечують можливість генерації коду, автоматичного виправлення помилок, створення інтерфейсів та оптимізації архітектури веб застосунків. Застосування таких технологій істотно розширює інструментарій розробників, дозволяючи підвищувати продуктивність та скорочувати витрати часу на реалізацію типових задач.

Інструменти ШІ, що використовуються у веб-розробці, можна класифікувати за їхнім функціональним призначенням. Першу групу становлять конструктори веб сайтів з ШІ, які забезпечують автоматичне створення структурованих веб сторінок чи окремих фрагментів на основі текстового опису. До них належать Webflow AI, Framer AI та Wix AI, що дозволяють користувачам отримувати готові сторінки без глибоких знань програмування, проте і мають суттєві обмеження по редагуванню та функціоналу. Ці інструменти не дають експортувати код, щоб використовувати його далі, через є прив'язка до цих компаній, що сильно ускладнює подальшу міграцію на інший сервіс. Друга група охоплює AI-середовища для генерації та редагування коду, такі як Vercel

© Гармаш М. С., 2025

v0, Cursor, GitHub Copilot чи Claude Code. Ці системи орієнтовані на роботу з вихідним кодом, генерують компоненти, функціональні модулі та пропонують автоматизовані рішення щодо рефакторингу. Вони в свою чергу мають значно менше обмежень, так як користувач може розпоряджатись кодом веб сайту, як йому потрібно, проте в них значно вище поріг входу, бо вони вимагають від користувача технічних навичок, щоб зрозуміти, що там відбувається. Також важливим ризиком тут є безпека, це повністю лягає на користувача, тож йому доведеться самостійно захищати та розміщати свій сайт.

Окремої уваги потребують великі мовні моделі (LLM), що становлять основу більшості сучасних AI-інструментів. Моделі на кшталт ChatGPT, Claude, чи Gemini також застосовуються безпосередньо у процесі веб-розробки, виконуючи роль універсальних генераторів алгоритмів, інтерфейсів і документації. Вони здатні аналізувати складні технічні специфікації, адаптуватися до контексту проєкту та взаємодіяти з файлами репозиторію, що робить їх важливим елементом сучасної цифрової інженерії [2].

Таким чином, використання ШІ у веб розробці має системний характер і охоплює різні етапи створення веб застосунків – від проєктування інтерфейсу до автоматизації програмування та оптимізації архітектури. Водночас швидке поширення таких інструментів актуалізує питання виявлення та аналізу проблем їх застосування, що є ключовим завданням подальших досліджень.

Попри значні переваги, інтеграція інструментів штучного інтелекту у веб-розробку супроводжується низкою системних проблем, які впливають на якість програмних рішень, стабільність веб застосунків та безпеку інформаційної інфраструктури. Ці проблеми умовно поділяються на технічні, архітектурно-стандартизаційні, безпекові та етико-правові.

Технічні проблеми. Однією з найбільш поширених проблем є генерація некоректного або неповного коду, що потребує значного доопрацювання з боку розробників. Моделі штучного інтелекту часто створюють синтаксично правильні фрагменти коду, але вони можуть бути логічно помилковими, неефективними або несумісними з поточною архітектурою проєкту. Виникає також проблема неможливості відтворення результатів генерації, коли однаковий запит може призвести до отримання різних варіантів коду, що ускладнює підтримку та тестування. Дослідження показують, що використання AI-асистентів може збільшувати навантаження на підтримку та ускладнювати подальші зміни коду [3].

Додатковою технічною складністю є надмірна складність генерованих рішень, зокрема використання непотрібних абстракцій або створення надлишкового коду. Це може призводити до збільшення ваги веб застосунку, погіршення продуктивності та ускладнення подальшої модифікації. У випадку використання ШІ-інструментів у процесі рефакторингу можливе також некоректне переписування існуючого функціоналу або створення прихованих помилок.

Архітектурні та стандартизаційні проблеми. Суттєвим викликом є відсутність уніфікованих стандартів для роботи з ШІ-генерованим кодом. Інструменти на основі ШІ можуть використовувати різні стилі написання коду, що ускладнює його інтеграцію у великі проєкти. Крім того, автоматична генерація компонентів нерідко призводить до порушення архітектурної цілісності застосунку, появи дубльованих функцій або несумісності модулів.

Проблемою є і залежність від пропрієтарних моделей, коли структура, стиль та логіка генерованого коду визначаються особливостями конкретної ШІ-системи. Це може створювати бар'єри для міграції між платформами, ускладнювати аудит та знижувати довгострокову стійкість проєкту.

Проблеми безпеки. Інтеграція ШІ у веб-розробку створює додаткові ризики для інформаційної безпеки. Однією з ключових загроз є можливість генерації коду з вразливостями, включно зі SQL-ін'єкціями, недостатньою валідацією даних або неправильною обробкою автентифікації. Оскільки моделі навчаються на великому корпусі даних, вони можуть ненавмисно відтворювати небезпечні патерни [4].

Ще однією проблемою є ризик витоку конфіденційної інформації, що може передаватися у запитах до моделей або зберігатися в історії взаємодії. У корпоративних середовищах це створює додаткові вимоги до контролю доступу та локальної обробки даних.

Крім того, значну небезпеку несуть загрози, пов'язані з атаками на моделі ШІ, зокрема промпт-ін'єкції, коли зловмисник змінює поведінку системи шляхом внесення шкідливих інструкцій для ШІ, розміщаючи їх в документах, веб сайтах, зображеннях[5].

Етичні та правові проблеми. ШІ-генерація веб сайтів породжує питання щодо авторського права на згенерований код, адже не завжди зрозуміло, кому він належить – розробнику, користувачу, провайдеру моделі

чи третій особі, на яких навчалась модель, порушуючи авторське право. Дискусійним залишається і питання відповідальності за помилки, допущені системою ШІ.

Іншим аспектом є енергетична та обчислювальна вартість роботи великих мовних моделей, що ставить питання їхнього сталого використання. Також виникають етичні ризики, пов'язані з упередженістю моделей, відсутністю прозорості прийняття рішень та використанням даних у процесі навчання.

Таким чином, аналіз основних проблем засвідчує, що ефективне застосування штучного інтелекту у веб-розробці потребує розробки відповідних стандартів, інструментів контролю якості та механізмів забезпечення безпеки, а також нормативного врегулювання питань відповідальності та авторського права [6].

Висновки. У результаті проведеного аналізу встановлено, що використання штучного інтелекту у веб розробці має свої переваги та недоліки: з одного боку, інструменти ШІ значно розширюють можливості автоматизації та підвищують ефективність процесу створення веб сайтів; з іншого – породжують комплекс технічних, архітектурних, безпекових та етико-правових проблем. Виявлені ризики демонструють, що сучасні ШІ-системи ще не забезпечують повної надійності та передбачуваності, особливо у складних сценаріях використання, де необхідна висока стабільність, стандартизація та контроль якості.

Подальші дослідження будуть спрямовані на вдосконалення методів інтеграції штучного інтелекту в моделі розробки сайтів. Перспективним є розроблення підходів, які дозволять оцінювати доцільність застосування ШІ на різних етапах життєвого циклу веб розробки, а також створення метрик для визначення якості, надійності та відповідності ШІ-згенерованих компонентів маркетинговим стратегіям та вимогам користувацького досвіду. Поглиблене вивчення цих питань створить основу для розроблення більш стійких, адаптивних і ефективних моделей проєктування веб систем в умовах динамічного розвитку цифрових технологій.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Потрашкова Л. В.

Література: **1.** Abid Haleem and others. Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks.* 2022. Vol. 3. P. 119–132. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005. **2.** Nguyen V., Nguyen V. Large language models in software engineering: A systematic review and vision. *Journal of Education for Sustainable Innovation.* 2024. Vol. 2. P. 146–156. URL: https://doi.org/10.56916/jesi.v2i2.968. **3.** Feiyang Xu and others. AI-assisted Programming May Decrease the Productivity of Experienced Developers by Increasing Maintenance Burden. URL: https://arxiv.org/abs/2510.10165. **4.** Basic E., Giaretta A. From Vulnerabilities to Remediation: A Systematic Literature Review of LLMs in Code Security. URL: https://arxiv.org/abs/2412.15004. **5.** Jessica Ji and others. Cybersecurity Risks of AI-Generated Code. Center for Security and Emerging Technology, 2024. URL: https://doi.org/10.51593/2023CA010. **6.** Niclavose S. AI-Driven Software Development: Opportunities and Good Practices : dissertation. 2025. URL: https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-566798/.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE EUROPEAN LABOUR MARKET

UDC 331.5:004.8

Hasymov Kh.

Bachelor's (first) degree 2nd year higher education student
of the Preparatory Faculty for Foreign Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The thesis analyses AI's impact on Europe's labour market, highlighting automation risks and the EU AI Act regulation. It stresses lifelong learning, reskilling, hybrid skills, and soft skills as essential for competitiveness, addressing demographic challenges, inequality, and workforce adaptation in the digital economy.*

Keywords: *artificial intelligence, EU labour market, automation, reskilling, upskilling, soft skills.*

Анотація. *Проаналізовано вплив штучного інтелекту на європейський ринок праці з акцентом на ризики автоматизації та положення Закону ЄС про штучний інтелект. У тезах підкреслено ключову роль безперервного навчання, перекваліфікації та гібридних навичок для підвищення конкурентоспроможності, подолання демографічних викликів, зменшення нерівності та адаптації робочої сили до умов цифрової економіки.*

Ключові слова: *штучний інтелект, ринок праці ЄС, автоматизація, перекваліфікація, підвищення кваліфікації, м'які навички.*

Introduction. Contemporary society is deeply enmeshed in the Fourth Industrial Revolution, also known as Industry 4.0, which has been spearheaded by Artificial Intelligence. The meteoric rise of generative models, such as ChatGPT and Midjourney, has successfully shifted the debate on automation from an abstract theory to an immediate practical requirement. This becomes particularly crucial for the European Union, which is pressed by the cumulative burdens of a demographic crisis, a structural labour shortage, and an ageing labour force. In this view, AI is not just a driver for operational efficiency, but also a key strategic weapon crucial for maintaining Europe's economic competitiveness in the global arena [1; 2].

Weaving artificial intelligence into economic processes brings a sharp schism to the fore. We see a rising tide of anxiety over «technological redundancy», driving a discourse of gloom. In stark contrast, analysts foresee an era of unmatched efficiency where workers are liberated from the grind of routine to staff burgeoning creative fields. The central concern extends beyond algorithms replacing human jobs; it's about reconfiguring job structures and identifying which skills will be valuable in the future European labour market.

The core intent is to examine how AI is transforming the nature of the European workforce. We aim to weigh the likelihood of certain professions facing extinction against the emergence of fresh vocational avenues opened up by the digital tide.

Methods. This inquiry benefits from the hybrid approach to the methodological toolkit. In this project, theoretical synthesis helped in deciphering the different perspectives on the nexus between AI and the world of work, whereas the Eurostat and OECD data sets (2020 to 2024) were rigorously analyzed for resistance to automation. In this case, the evidential spine of this project consists of European Commission policy documents, white papers of international think tanks such as McKinsey and the WEF, and Scopus and Web of Science-indexed sources.

Results and discussion. *Automation and the Spectre of Occupational Obsolescence.* Sectors particularly affected by this paradigm shift are those that rely on rote cognitive mechanics, such as administrative assistance, bookkeeping, preliminary data analysis, and basic translation or copywriting work. Informed in large part by the findings of Goldman Sachs (The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth, 2023) and the ESDE Review of the European Commission (2023), Generative AI is poised to shed as much as 25 % of current work tasks in the EU.

However, it is essential to distinguish between the eradication of the profession and the intra-professional tasks that can be automated. It is rare for the professionals themselves to be substituted in their entirety. Instead, what

© Hasymov Kh., 2025

happens is that professional tasks are substituted at the task level. That is, it is recognised that what is happening is that instead of professional extinction, metamorphosis is occurring [3].

The Future of Work: Emerging Positions and Hybrid Models. Technological progress is giving rise to specialised professions, like AI ethics and neural network training; however, their greater influence is transforming traditional roles into hybrid positions. In this context, AI serves as a force multiplier, enhancing human capabilities rather than making the workforce redundant. Thriving in this evolving environment demands a combination of specialised professional skills, technical know-how, and the essential human traits (like emotional intelligence) that AI cannot replicate [4; 5].

The European Context: Governing the AI Frontier. Europe's strategy for integrating Artificial Intelligence into the labour market rests on two distinct pillars that set it apart from the American or Asian paradigms.

First and foremost is the legislative «bulwark» safeguarding the workforce. The EU AI Act introduces a groundbreaking regulatory framework explicitly tailored for workplace algorithms, designating human resources-related artificial intelligence as «High-Risk». This classification necessitates a commitment to transparency and the inclusion of human oversight, thereby prohibiting employers from making decisions on hiring or employee termination that depend solely on opaque «black box» algorithms. By implementing these stringent guidelines, the legislation aims to effectively mitigate algorithmic bias and ensure fair treatment in HR practices. However, the complexities and bureaucratic hurdles associated with this regulatory framework may inadvertently hinder the pace of innovation across Europe, potentially putting it at a disadvantage compared to the more flexible regulatory environment prevailing in the United States. Thus, while the EU AI Act seeks to protect individuals from unjust algorithmic outcomes, it prompts a critical dialogue on the balance between ethical considerations and the need for technological advancement.

Secondly, the demographic factor is also critical. While automation risks creating unemployment in developing countries with growing populations, for Europe – which faces a shrinking, aging workforce - it is a necessity. AI is viewed here not as a competitor, but as a tool to offset a severe labor shortage. Without the widespread adoption of these technologies, Europe faces inevitable economic stagnation due to an insufficient supply of human labor.

Thirdly, the spectre of social polarisation. The primary societal challenge lies not in mass unemployment, but in the bifurcation of incomes. We face the distinct peril of a «two-tier» labour market emerging:

Digitally fluent professionals, whose productivity (and consequent remuneration) enjoys exponential growth courtesy of AI.

Low-skilled personnel, whose routine tasks face devaluation without total obsolescence, resulting in wage stagnation.

Absent robust social investment, this trajectory threatens to exacerbate inequality across the EU and hollow out the middle class.

Adaptation Strategies: Reskilling and Upskilling. In an era where the «half-life» of professional skills has plummeted from 10–15 years to a mere 2–5, the traditional «degree for life» education model has become a relic of the past. The concept of Lifelong Learning has emerged as the non-negotiable survival strategy in the labour market. Workforce adaptation to this new reality is executed through two distinct mechanisms: upskilling and reskilling.

Upskilling is the process of refining skills within one's current profession or field. This evolutionary approach is vital for roles that are evolving rather than disappearing. Examples include marketers utilising generative AI or doctors adopting AI-assisted diagnostics. This strategy helps professionals future-proof their careers, transforming AI from a potential threat into a productivity asset. In contrast, reskilling involves a complete career pivot. This revolutionary step is necessary for workers whose roles are being fully automated, such as data entry clerks. Successful reskilling requires not only technical training but also emotional support, as reinventing one's professional identity can be a highly stressful endeavour.

Development of «meta-skills» – that is, soft skills-becomes crucial in the context of adaptation strategies. Whereas hard skills do not stop changing rapidly, it is from this basis that professional resilience will shift to adaptability, critical thinking, emotional intelligence, and learning agility. It is these competencies which will allow the specialist to switch between tasks and effectively master new tools and technologies.

At the institutional level, workforce adaptation has become a priority in EU public policy. According to the ambitious goal set under the «Digital Decade» framework, by 2030, 80% of the population is expected to have basic digital skills, and the number of IT specialists is projected to reach 20 million. Businesses are also changing their paradigm from «buy» to «build». Corporate universities and mentorship programs are evolving from a competitive advantage into a condition for business resilience, as it is often more complicated and costly to find a ready-made specialist in a narrow AI speciality than to retrain a loyal employee.

Conclusions. Research on the European labour market under the influence of AI disproves the thesis of inevitable mass unemployment. The «Human vs. Machine» dichotomy is false, replaced by augmentation: AI enhances human capabilities rather than replacing them. Instead of job extinction, structural transformation occurs as routine cognitive tasks are automated, freeing experts to focus on strategic, creative, and empathetic work.

For the EU, this transition is not a threat but an economic imperative amid demographic ageing and a shrinking workforce. Automation becomes a key resource for compensating for shortages and sustaining productivity. Yet AI integration entails risks of social polarisation and «Moravec's paradox,» where demand rises for «hybrid» specialists combining digital literacy with soft skills.

Employment resilience depends on synergy between regulation (EU AI Act) and flexible education. The shift from episodic upskilling to lifelong learning is indispensable for professional survival. Thus, AI opens new horizons for those integrating digital tools, while roles that ignore the risk of change disappear. The future belongs not to those competing with algorithms, but to those managing them effectively.

Scientific supervisor – Ph.D. in Technical, Associate Professor O. Protasenko

References: **1.** Zhou H., Wang L., Cao Yu., Li J. The impact of artificial intelligence on labor market: A study based on bibliometric analysis. *Journal of Asian Economics.* 2025. Vol. 98. P. 101926. **2.** Abeliansky A.L., Beulmann M., Prettner K. Are they coming for us? Industrial robots and the mental health of workers. *Research Policy.* 2024. Vol. 53 (3). P. 104956. **3.** Teigland R., Wiberg M. AI and Digitalisation's Impact on EU's Future Labour Market: Scenarios and Implications. *The Depth and Size of the European Union in a Time of War.* 2025. P. 223–249. **4.** Acemoglu D., Autor D., Hazell J., Restrepo P. Artificial intelligence and jobs: Evidence from online vacancies. *Journal of Labor Economics.* 2022. 40 (S1). P. 293–340. **5.** Gallego A., Kurer T. Automation, digitalization, and artificial intelligence in the workplace: Implications for political behavior. *Annual Review of Political Science.* 2022. Vol. 25 (1). P. 463–484.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

АКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ МЕДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 32.019

Глушко Д. А.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто зміст та активність використання зовнішніх комунікацій українських медійних організацій в умовах воєнного стану. Уточнено понятійний апарат; окреслено нормативні та саморегуляційні рамки; запропоновано підхід до операціоналізації активності та визначено основні тенденції її змін.*

© Глушко Д. А., 2025

Ключові слова: *зовнішні комунікації, медійні організації, воєнний стан, стратегічні комунікації, саморегуляція медіа.*

Annotation. *The paper examines the content and activity of external communications of Ukrainian media organisations under martial law. It clarifies key concepts, outlines legal and self-regulatory frameworks, proposes an approach to operationalising communication activity and identifies its main trends and managerial implications.*

Keywords: *external communication, media organisations, martial law. strategic communication, media self-regulation.*

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України та запровадження правового режиму воєнного стану кардинально змінили умови функціонування засобів масової інформації. Для загальнонаціональних, регіональних і локальних медіа війна означає не лише зміну тематики й тональності контенту, а й трансформацію взаємодії із зовнішнім середовищем.

У центрі цієї трансформації перебувають зовнішні комунікації, через які редакції пояснюють власні рішення, вибудовують відносини з органами влади, донорами, рекламодавцями та аудиторією, підтримують професійний діалог і формують довіру. Активність таких комунікацій стає важливим чинником стійкості медійної системи та інформаційної безпеки держави, що напряму пов'язано з завданнями воєнного та повоєнного відновлення і євроінтеграції.

У сучасній теорії корпоративних та організаційних комунікацій зовнішні комунікації розглядаються як цілісна система цілеспрямованих повідомлень, адресованих клієнтам, партнерам, органам влади та широкій громадськості з метою формування репутації, підтримання довгострокових відносин і впливу на сприйняття бренду [1, с. 21–27; 2, с. 35–40].

Для медійних організацій це поняття має специфіку: вони одночасно є суб'єктами ринку, суспільними інститутами і каналами для комунікацій інших акторів.

У цьому контексті зовнішні комунікації охоплюють публічні заяви редакції, пояснення стандартів роботи, комунікації прозорості власності та фінансування, взаємодію з професійними спільнотами і органами влади в межах стратегічних комунікацій [1, с. 44–49; 2, с. 112–118].

Українські дослідження останніх років переважно зосереджуються на двох напрямах.

Перший – правові аспекти поширення інформації під час дії норм воєнного стану.

Ю. Візниця аналізує баланс між конституційними гарантіями свободи слова та вимогами національної безпеки, окреслює спектр ризиків для журналістів і редакцій та робить висновок про необхідність внутрішніх протоколів контролю за контентом [3, с. 411–414].

Другий – роль медіа у формуванні громадської думки та інформаційної стійкості: емпіричні дослідження показують, що в умовах воєнного стану ЗМІ виконують консолідаційну та мобілізаційну функції, підтримують готовність громадян до спротиву та довіру до ключових інституцій [6, с. 147–150; 7, с. 16–23].

Водночас організаційний вимір активності зовнішніх комунікацій медійних організацій як окремої управлінської категорії залишається недостатньо вивченим. Усунення цієї прогалини і є завданням цього дослідження.

Важливу роль відіграють саморегуляційні механізми. Аналітично-довідковий збірник Комісії з журналістської етики «Саморегуляція українських медіа під час дії воєнного стану в Україні» узагальнює кейси, пов'язані зі зміною підходів до висвітлення бойових дій, використанням воєнної лексики, роботою з чутливими групами, уникненням мови ворожнечі, та пропонує рекомендації для редакцій [4, с. 9–16].

На цій основі формується своєрідний «словник воєнного часу», який інтегрується як у внутрішні стандарти, так і в публічні пояснення аудиторії щодо зміни лексики та подачі зображень. Путівник юридичних порад для журналістів, підготовлений Центром демократії та верховенства права, окреслює практичні аспекти роботи у прифронтових зонах, акредитації, оприлюднення інформації про переміщення військ та об'єкти критичної інфраструктури [5, с. 5–12]. Сукупність цих документів формує нову інституційну рамку для зовнішніх комунікацій медіа.

Огляди з організаційних комунікацій підтверджують, що саме цифрові платформи стали ключовим середовищем зовнішніх комунікацій, де важливими характеристиками є сталість, інтерактивність і прозорість взаємодії [1, с. 78–82].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та первинна операціоналізація активності використання зовнішніх комунікацій суб'єктів у сфері медіа в умовах воєнного стану.

Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання: уточнити зміст поняття «зовнішні комунікації» щодо медійних організацій; описати основні елементи інституційного середовища, у якому формується комунікаційна практика медіа; запропонувати підхід до вимірювання активності на основі поєднання кількісних та якісних параметрів.

Узагальнення наукових джерел і практичних матеріалів саморегуляційних органів дало змогу сформулювати авторське розуміння активності зовнішніх комунікацій як інтегральної характеристики, що поєднує інтенсивність публічних звернень до зовнішніх стейкхолдерів, розмаїття каналів комунікації, рівень інтерактивності та ступінь інституційної впорядкованості комунікаційної політики [1, с. 44–49; 4, с. 17–22; 6, с. 150–152].

У межах запропонованої концептуальної моделі виокремлюються чотири групи параметрів:

Кількісний рівень охоплює частоту публічних звернень поза новинним контентом, регулярність звітування перед аудиторією, оновлення базових інформаційних блоків про діяльність організації.

Канальний рівень показує, скільки різних платформ використовує медіа для взаємодії з аудиторіями та іншими стейкхолдерами і наскільки ці канали інтегровані між собою.

Змістовий рівень стосується тематичної структури зовнішніх комунікацій: співвідношення репутаційних, пояснювальних, мотиваційних і звітних повідомлень.

Інституційний рівень характеризує наявність формалізованих політик і процедур, що регулюють зовнішні комунікації, а також посилань на етичні кодекси, саморегуляційні документи й міжнародні стандарти [4, с. 9–16; 5, с. 5–12; 7, с. 18–23].

Поєднання цих параметрів дозволяє побудувати умовний «індекс активності зовнішніх комунікацій» медійної організації, який може бути використаний для порівняння різних типів медіа за рівнем залученості у відкритий діалог із суспільством.

Попередній аналіз джерел дозволяє виокремити кілька тенденцій, що потребують емпіричного підтвердження:

По-перше, в умовах війни суттєво зростає частка пояснювальних і звітних комунікацій: редакції частіше публічно обґрунтовують свої рішення щодо обмеження певних кадрів, відкладення публікації, використання евфемізмів, а також детально звітують про використання коштів, зібраних від аудиторії [4, с. 25–28; 5, с. 13–16].

По-друге, активність зовнішніх комунікацій відрізняється залежно від моделі фінансування: донорські та суспільні медіа з формалізованими зобов'язаннями зі звітності демонструють вищу частоту публічних звітів і комунікацій прозорості, тоді як комерційні медіа частіше фокусуються на поєднанні інформаційної та розважальної функцій, одночасно дотримуючись базових безпекових обмежень [6, с. 151–153].

По-третє, активні зовнішні комунікації корелюють із підвищеними показниками довіри до медіа: аудиторії позитивно оцінюють відкритість, готовність редакцій визнавати помилки, виправляти неточності й відповідати на критику [6, с. 149–150; 7, с. 24–26].

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що активність використання зовнішніх комунікацій медійних організацій в умовах воєнного стану є одним із ключових показників їхньої інституційної стійкості та відповідальності перед суспільством.

Вона відображає здатність редакцій поєднувати дотримання правових та етичних обмежень із збереженням професійної автономії, прозорістю у питаннях власності й фінансування, готовністю до діалогу з аудиторіями і партнерами.

Запропонований підхід до операціоналізації поняття «активність зовнішніх комунікацій» створює основу для подальших емпіричних досліджень, спрямованих на кількісне вимірювання цього явища, порівняння різних сегментів медіаринку та виявлення зв'язку між комунікаційною активністю й рівнем довіри до медіа.

Перспективними є розроблення інструментарію контент-аналізу зовнішніх комунікацій, опитування медіаменеджерів щодо внутрішніх політик у цій сфері, а також порівняння українського досвіду з практиками медіа інших країн, що переживають воєнні конфлікти чи тривалі політичні кризи.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серпухов М. Ю.

Література: **1.** Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 6th ed. London : SAGE, 2020. 402 p. URL: https://books.google.com/books?id=fgJHygEACAAJ. **2.** Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз. Київ : ВД «Скарби», 2010. 400 с. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/edu-programm/hist/robochi_prog/033_bakalavr/RP_Osnovy_pablik_rileishnz.pdf. **3.** Візниця Ю. В. Особливості поширення медійної інформації під час дії норм правового режиму воєнного стану. *Grail of Science.* 2023. № 24. С. 411–415. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/908. **4.** Саморегуляція українських медіа під час дії воєнного стану в Україні. З досвіду роботи Комісії з журналістської етики : аналітично-довідковий збірник / за заг. ред. Л. Кузьменко, Л. Кущ, М. Дворового, О. Погорєлова. 2-ге вид., допов. Київ, 2023. 138 с. URL: https://cje.org.ua/library/samorehuliatsiia-ukrainskykh-media-pid-chas-dii-voiennoho-stanu-v-ukraini-vydannia-druhe/. **5.** Путівник юридичних порад для журналістів: як працювати під час війни в Україні? / Центр демократії та верховенства права. Київ, 2024. 56 с. URL: https://cedem.org.ua/library/putivnyk-porad-dlya-zhurnalistiv/. **6.** Bidzilya Y., Solomin Y., Shvets V., Heletei A., Hetsko H. The Media's Influence on Shaping Public Opinion during Martial Law. *Journal of Intercultural Communication.* 2024. Vol. 24. No. 4. P. 146–155. URL: https://immi.se/index.php/intercultural/article/view/Bidzilya-2024-4. **7.** Іжутова І. В. Уроки розвитку стратегічних комунікацій в Україні з 2014 року. *Наука і оборона.* 2023. № 1. С. 16–27. URL: https://nio.nuou.org.ua/article/view/288381. **8.** Freedom House. Freedom on the Net 2023: Ukraine. Washington, 2023. 16 p. URL: https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-net/2023.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

ПОРІВНЯННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТА AI-ОРІЄНТОВАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ МУЛЬТИМЕДІЙНОЇ РЕКЛАМИ

УДК 004.8:007.5(043.2)

Глущенко І. Д.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто порівняння традиційних та AI-орієнтованих технологій створення мультимедійної реклами. Проаналізовано особливості класичних методів виробництва рекламних матеріалів і підходів, заснованих на генеративних моделях штучного інтелекту. Визначено переваги, недоліки, відмінності у вартості, швидкості, гнучкості та креативності. Сформульовано перспективи розвитку мультимедійної реклами за умов активної інтеграції AI.*

Ключові слова: *мультимедійна реклама, штучний інтелект, генеративні моделі, традиційні технології, креативний контент.*

© Глущенко І. Д., 2025

Annotation. *The paper compares traditional and AI-oriented technologies for multimedia advertisement production. The study analyzes the specifics of classical advertising creation methods and approaches based on generative artificial intelligence models. Key advantages, disadvantages, and differences in cost, speed, flexibility, and creativity are identified. The prospects for further development of multimedia advertising in the context of active AI integration are outlined.*

Keywords: *multimedia advertising, artificial intelligence, generative models, traditional technologies, creative content.*

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво змінює підходи до створення мультимедійної реклами та формує нові вимоги до її виробництва. Протягом багатьох років традиційні методи залишалися основою рекламного продакшену, забезпечуючи високу якість та глибоку творчість, засновану на професійній роботі дизайнерів, фотографів, копірайтерів та інших спеціалістів. Однак сьогодні на перший план виходять інструменти штучного інтелекту, здатні автоматизувати значну частину виробничого процесу та пропонувати нові можливості для швидкого й економного створення візуального та текстового контенту. У зв'язку з цим постає потреба детально порівняти традиційні та AI-орієнтовані технології, з метою виявлення сильних і слабких сторін кожного методу.

Мета дослідження полягає у детальному порівнянні традиційних та AI-орієнтованих технологій створення мультимедійної реклами з визначенням їхніх переваг, недоліків та потенційної ролі у майбутньому рекламної індустрії.

Традиційний підхід до створення мультимедійної реклами базується на послідовному виконанні низки творчих і технічних процесів. Робота над рекламним проєктом зазвичай включає розроблення концепції, написання сценарію, підготовку знімального майданчика, фотозйомку або відеозйомку, обробку матеріалів, графічний дизайн і постпродакшен [1 с. 5–11]. Це дозволяє максимально контролювати художні аспекти: композицію, колірні схеми, стилістику, відповідність айдентиці бренду та унікальність результату. Проте такий підхід потребує значних фінансових витрат, часу та залучення багатопрофільної команди, що робить його менш гнучким у динамічних умовах цифрового середовища. Створення великої кількості варіантів рекламних матеріалів у короткі строки у межах традиційних технологій часто є практично неможливим або фінансово невигідним.

На противагу цьому AI-орієнтовані технології базуються на застосуванні генеративних моделей, які можуть автоматично створювати медіаконтент на основі текстових запитів. Такі інструменти, як Midjourney, DALL·E, Stable Diffusion або генератори відео, дають змогу отримувати візуальні матеріали за лічені хвилини [2]. Це суттєво скорочує час виробництва та робить процес більш доступним.

Серед головних переваг AI-генерації виокремлюють швидкість, економічність, можливість створювати багато варіантів дизайну та високий рівень персоналізації [3]. Штучний інтелект здатний адаптувати кольорові схеми, композицію, стиль і створювати унікальні візуальні рішення відповідно до специфіки аудиторії. Це особливо важливо у цифровій рекламі, яка потребує швидкого тестування креативів.

Попри це, використання AI має низку обмежень, серед них: складність контролю авторських прав, можливі помилки у деталях зображень, недостатня передбачуваність результатів та залежність від серверних ресурсів та алгоритмів розробників [4]. Крім того, AI-генерація не завжди повністю відтворює унікальну айдентику бренду, що потребує додаткового ручного доопрацювання.

Для глибшого розуміння відмінностей між традиційними та AI-орієнтованими технологіями створення мультимедійної реклами доцільно розглянути ключові критерії їх оцінювання. На цьому етапі важливим є включення порівняльної таблиці, яка узагальнює сильні та слабкі сторони обох підходів, дозволяючи наочно продемонструвати різницю у швидкості, гнучкості, вартості та контролі якості. У табл. 1 для наочного порівняння обох підходів наведено оцінку за ключовими критеріями.

Таблиця 1

Порівняння традиційних та AI-орієнтованих технологій створення мультимедійної реклами

Критерій	Традиційні технології	AI-орієнтовані технології
1	2	3
Швидкість виробництва	Низька	Висока
Вартість створення контенту	Висока	Низька / помірна
Гнучкість та адаптивність	Обмежена	Висока

Закінчення табл. 1

1	2	3
Контроль відповідності бренду	Максимальний	Частково обмежений
Інтеграція мультимедійних матеріалів	Потребує спеціалістів	Автоматизована
Рівень художньої якості	Дуже високий	Варіюється залежно від моделі
Масштабованість	Складна і дорога	Легка та швидка
Потреба у команді	Значна	Мінімальна
Залежність від сторонніх сервісів	Низька	Висока

Порівняння, наведене в таблиці, демонструє, що AI-технології мають переваги у швидкості, масштабованості та вартості створення рекламних матеріалів. Натомість традиційні підходи залишаються незамінними там, де потрібна висока художня точність, ретельне опрацювання деталей та сувора відповідність корпоративним стандартам.

Традиційні технології забезпечують глибину змісту та унікальність робіт, тоді як AI відкриває широкі можливості для експериментів, персоналізації та створення великої кількості варіантів креативів у короткі строки [5]. Сучасні бренди дедалі частіше обирають комбінований підхід: AI-інструменти застосовуються на ранніх етапах для генерації ідей і чернеткових композицій, а традиційні методи – для фінального опрацювання та досягнення високої художньої якості.

Таким чином, розвиток мультимедійної реклами перебуває на стадії трансформації, де традиційні підходи та технології ШІ не конкурують, а доповнюють одне одного. Перспектива майбутнього полягає у поєднанні людської творчості з можливостями AI, що дозволяє підвищити ефективність, якість та доступність рекламного контенту.

Висновки. Проведене дослідження показало, що традиційні та AI-орієнтовані технології взаємодоповнюють одна одну: AI знижує витрати, прискорює процеси та підвищує гнучкість, тоді як традиційний продакшен забезпечує унікальність, художню якість і відповідність бренд-стилю.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні гібридних моделей роботи, підвищенні якості генеративних моделей та вивченні впливу AI-реклами на споживацьку поведінку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кобзєв І. В.

Література: **1.** Іванечко Н. Управління рекламною діяльністю : навч. посіб. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022. 88 с. **2.** Новини та статті АртДом «Штучний інтелект для художників: ТОП 20 AI сервісів на кожний день». *ArtDom.* URL: https://artdom.com.ua/ua/blog/shtuchniy-ntelekt-dlya-khudozhnikv-top-20-ai-servsv-na-kozhniy-den/?srsltid=AfmBOooJkpeda0BA_KXVpexa6J8Bzyv2Ea8_cQecdn2zX4wc6KbzTDv9. **3.** Pippit. 10 Переваги використання генератора зображень продуктів AI для бізнесу. *Pippit.* URL: https://www.pippit.ai/uk-ua/resource/10-benefits-of-using-an-ai-product-image-generator-for-business. **4.** The limitations of generative AI, according to generative AI. *Lingaro Group | Home Page.* URL: https://lingarogroup.com/blog/the-limitations-of-generative-ai-according-to-generative-ai. **5.** Traditional Advertising vs. AI Ads: What Are The Key Differences? *Enhencer.com.* URL: https://enhencer.com/blog/traditional-advertising-vs-ai-ads-what-are-the-key-differences.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

УДК 004.8:658

Гонтар В. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто роль штучного інтелекту як інструменту підвищення ефективності сучасного бізнесу. Проаналізовано його вплив на оптимізацію бізнес-процесів і забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур. Наведено основні напрямки використання штучного інтелекту. Розглянуто види, найпоширеніші сервіси та приклади застосування штучного інтелекту у підприємницькій діяльності.*

Ключові слова: *штучний інтелект, бізнес-процеси, електронна комерція, автоматизація, бізнес-структури.*

Annotation. *The theses examine the role of artificial intelligence as a tool for enhancing the efficiency of modern business. Its impact on the optimization of business processes and ensuring the competitiveness of business structures is analyzed. The main areas of artificial intelligence application are presented. Various types, the most common services, and examples of artificial intelligence use in entrepreneurial activity are considered.*

Keywords: *artificial intelligence, business processes, e-commerce, automation, business structures.*

В умовах турбулентного середовища бізнес-структури стикаються з новими викликами, зокрема, необхідність вдосконалення бізнес-процесів з метою забезпечення конкурентних переваг. Одним із найсучасніших інструментів для підвищення ефективності та оптимізації бізнесу є впровадження технологій штучний інтелект (далі ШІ). Адже використання ШІ має значний потенціал для вдосконалення бізнес-процесів шляхом автоматизації рутинних завдань, аналізу великих обсягів даних, прогнозування тенденцій та покращення взаємодії з клієнтами [1].

Компанія Mastercard щороку проводить дослідження щодо стану українського мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні, щоб відстежувати тренди. Цьогорічне дослідження зафіксувало велике зростання рівня проникнення ШІ в роботу підприємців. Генеральна директорка Mastercard Інга Андреєва розповіла на Київському міжнародному економічному форумі, що 42 % малих і середніх компаній в Україні використовують штучний інтелект у своїй роботі. Минулого року цей показник був на 21 % нижче. Основні напрямки використання штучного інтелекту сьогодні у малому і середньому бізнесі – це [2]:

- маркетинг;
- комунікації;
- таргетування.

ШІ зазвичай визначають як сукупність інформаційних технологій, за допомогою яких стає можливим виконувати складні завдання, керуючись існуючими системами методів досліджень та алгоритмів обробки інформації [3, с. 355]. Хоча вважають, що він не здатний повністю імітувати когнітивні здібності людини: не лише через брак обчислювальних ресурсів або обмеження у алгоритмічному дизайні, а й через відсутність комплексного контекстного розуміння та етичні питання [4, с. 604]. ШІ здатний виконувати завдання, що потребують людського інтелекту: від розпізнавання мови чи зображень, створення моделей, текстів, малюнків або музики (імітація творчої діяльності), до ігор, вирішення складних проблем управління процесами або прийняття рішень та керування мобільними транспортними засобами (автомобіль, дрон, літак, ракета, космічна станція тощо). Звичайно, немає перешкод для його використання в електронній комерції та бізнесі.

© Гонтар В. О., 2025

Штучний інтелект класифікують залежно від його здатності вирішувати завдання та рівня інтелекту таким чином [5]:

1. слабкий ШІ – призначений для вирішення конкретних, простих завдань;
2. сильний ШІ – здатний вирішувати складні завдання;
3. вузькоспеціалізований ШІ (narrow AI) – спеціалізується на вирішенні обмеженого кола завдань у певній сфері;
4. загальний (або генеративний) ШІ – може застосовувати знання та навички, здобуті в одній сфері, до інших доменів, адаптуватися до змінних умов та вирішувати різноманітні завдання;
5. спеціалізований ШІ – призначений для вирішення конкретних завдань у досить вузькій галузі.

Зокрема, в електронній комерції використовують сильний та загальний ШІ (наприклад, чат-бот ChatGPT – Generative Pre-trained Transformer), а іноді застосовують спеціалізований ШІ (для реклами, аналізу ринкових тенденцій та прогнозування попиту на різні товари).

Якщо подивитися на статистику, то у 2023–2024 роках найпопулярнішими сервісами ШІ серед українських компаній були [5]:

ChatGPT (88 %) – генеративний ШІ чат-бот;

Midjourney (56 %) – генеративний ШІ для створення цифрових зображень за текстовими описами;

Grammarly (50 %) – інструмент ШІ для допомоги у спілкуванні англійською мовою;

Notion AI (21 %) – обгортка GPT-3 для перекладів, написання статей та програмування;

DALL-E (16 %) – нейромодель для генерації цифрових зображень на основі опису природною мовою;

Stable Diffusion (8 %) – модель глибокого навчання для перетворення тексту на зображення.

На рис. 1 наведено сервіси ШІ з урахуванням ступеня їх популярності.

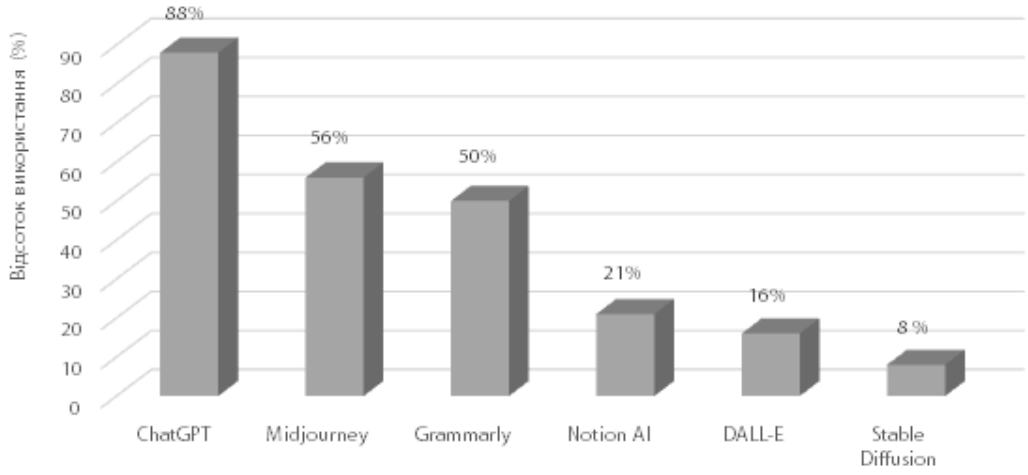

Рис. 1. **Найпопулярніші сервіси ШІ в Україні**

Джерело: [5]

Для глибшого розуміння потенціалу технології ШІ доцільно розглянути реальні приклади її застосування в різних галузях економіки, що дозволить наочно продемонструвати практичні переваги та можливості інструменту.

У сфері оптимізації операційних процесів та зниження витрат компанія Nestlé у Великій Британії використовує інструмент Zest, що дозволило зменшити харчові відходи на 87 %, уникнути 1400 тонн CO_2 та зекономити £14 млн. Компанія Google застосовує внутрішній штучний інтелект для підвищення ефективності управлінських процесів, зокрема для оптимізації підсумовування чатів, делегування завдань і виявлення талантів. Компанія Mastercard впроваджує штучний інтелект для захисту від шахрайства та персоналізації обслуговування: системи для транзакцій, Shopping Muse та Agent Pay забезпечують зростання виявлення шахрайства

на 300%, зменшення помилкових відмов на 22% і покращення клієнтського досвіду. Компанія JPMorgan Chase використовує понад сто інструментів штучного інтелекту для трансформації банківських послуг, що дає змогу підвищити продуктивність, знизити витрати на 30%, скоротити персонал на 10% і підвищити ефективність роботи консультантів [6].

Українські компанії також поступово інтегрують штучний інтелект у свої бізнес-процеси, хоча цей процес йде повільніше, ніж у закордонних фірмах. Вітчизняні бізнес-структури дотримуються кількох ключових стратегій інтеграції ШІ у свої бізнес-процеси. Однією з найбільш поширених практик є застосування чатботів, які виконують роль менеджерів служби підтримки, імітуючи спілкування живої людини, які дозволяють автоматично відповідати на запити користувачів незалежно від робочого часу, забезпечуючи оперативність комунікації. Також дуже поширеним є генерація контенту за допомогою ШІ, що дозволяє створювати текстові та візуальні матеріали. Так, бізнес-структури можуть автоматично генерувати текстові описи товарних позицій, графічні елементи, рекламні макети, картки товарів, а також контент для соціальних мереж, роблячи це оперативно та не витрачаючи при цьому купу коштів. Також компанії використовують ШІ для розробки персоналізованих рекомендацій, наприклад, алгоритми ШІ аналізують вподобання, історію покупок і поведінку клієнтів, щоб запропонувати їм персоналізовані пропозиції. Такий підхід дозволяє бізнесу покращувати якість обслуговування та забезпечувати задоволеність клієнтів [7].

Отже, у сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект стає ключовим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів і розвитку підприємництва. Проведене дослідження показує, що ШІ виступає не просто інструментом автоматизації, а стратегічним ресурсом, який здатний змінювати підходи до управління, прийняття управлінських рішень, маркетингу, роботи з клієнтами та оптимізації операційної діяльності. Успішність впровадження ШІ залежить від стратегії його використання, етичних аспектів та здатності бізнес-моделей адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко Д. С.

Література: **1.** Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 8. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225. **2.** Присяжна Л. В. 42% українських бізнесів використовує ШІ-дослідження. *Корпоративне право M&A.* 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/news/239744_42-ukranskikh-bznesv-vikoristovu-sh---dosldzhennya. **3.** Зудова С. М. Як штучний інтелект змінює підхід до навчання // Інформаційні технології і автоматизація – 2024: матеріали XVII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 р. Одеса : Вид-во ОНТУ, 2024. С. 355–356. URL: https://otfk.od.ua/conference/files/17_01_2025_4.pdf. **4.** Дегтярьов В. В., Боровик В. О. Проблеми та виклики створення штучного інтелекту з когнітивними можливостями людини в межах сучасних технологій // Інформаційні технології і автоматизація – 2024 : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 р. Одеса : Вид-во ОНТУ, 2024. С. 604–605. URL: https://otfk.od.ua/conference/files/17_01_2025_4.pdf. **5.** Романчук Л., Щитов Д., Мормуль М. Штучний інтелект в електронній комерції: основні напрями, переваги та потенційні ризики. *Український економічний часопис.* 2025. № 8. С. 108–115. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-19. **6.** Гринчук Ю. С., Ляшенко Н. А., Василик С. К. Штучний інтелект і стратегічне управління: тенденції взаємодії у цифрову добу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки».* 2025. № 6. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36704. **7.** Могилова А., Самойленко Д. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності сучасного бізнесу // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 листоп. 2024 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2024. С. 36–38. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80e16d36-c126-4529-b4ac-ac31ae172962/content.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 р.

LMS TOOLS FOR IDENTIFYING AND ANALYZING MOTIVATIONAL INDICATORS OF HIGHER EDUCATION STUDENTS

UDC 378.147:004.738.5

Hontarenko I.

Ph.D. in Pedagogic, Associate Professor
of the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Wang Hongchao

Postgraduate (third) educational and scientific level 3rd year student
of the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The article explores the potential of Learning Management Systems (LMS) for identifying and analyzing motivational indicators of higher education students. It outlines the theoretical foundations of academic motivation, its structure, and behavioral manifestations in digital learning environments. The paper examines LMS tools such as activity logs, analytics dashboards, tracking systems, embedded surveys, and adaptive learning mechanisms that provide quantitative and qualitative data on students' intrinsic and extrinsic motivation. The significance of educational analytics and machine learning algorithms for interpreting motivational indicators, predicting risks of motivational decline, and enabling timely pedagogical intervention is emphasized. Methodological principles for using LMS as a management instrument to create personalized learning pathways are proposed.*

Keywords: *LMS, student motivation, learning analytics, digital education, motivational indicators, higher education.*

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню можливостей систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) щодо виявлення та аналізу мотиваційних показників здобувачів вищої освіти. Розкрито теоретичні засади академічної мотивації, її структурні компоненти та поведінкові прояви в цифровому освітньому середовищі. Проаналізовано інструменти LMS (лог-файли, аналітичні панелі, системи відстеження активності, вбудовані опитувальники та механізми адаптивного навчання), які дають змогу отримувати кількісні та якісні дані щодо внутрішньої та зовнішньої мотивації студентів. Обґрунтовано значення освітньої аналітики та алгоритмів машинного навчання для інтерпретації мотиваційних індикаторів, прогнозування ризиків зниження мотивації та своєчасного педагогічного втручання. Запропоновано методичні засади використання LMS як інструментарію освітнього менеджменту, спрямованого на формування персоналізованих траєкторій навчання.*

Ключові слова: *LMS, мотивація студентів, освітня аналітика, цифрове навчання, мотиваційні індикатори, вища освіта.*

The rapid digitalization of higher education has significantly transformed the nature of student–teacher interaction, learning processes, and approaches to educational management. Learning Management Systems (LMS) now perform not only administrative and content-delivery functions but also serve as powerful analytical tools capable of diagnosing cognitive, behavioral, and motivational aspects of learning. In contemporary educational research, motivation is recognized as a key predictor of academic success, persistence, and engagement. While traditional approaches rely primarily on surveys and qualitative assessments, LMS-based analytics provide real-time, data-driven insights into students' motivational dynamics.

The study of motivational indicators within LMS environments is becoming increasingly relevant due to the shift toward blended and fully online learning models. These models require students to demonstrate high levels of

© Hontarenko I., Wang Hongchao, 2025

self-regulation, autonomy, and sustained engagement, making the timely identification of motivational risks essential for ensuring quality learning outcomes. Despite growing interest in educational analytics, the use of LMS as a tool for diagnosing motivation remains insufficiently explored [1].

The purpose of this study is to analyze the capabilities of Learning Management Systems in identifying, monitoring, and interpreting motivational indicators of higher education students, and to determine how LMS tools can support evidence-based pedagogical decision-making aimed at sustaining student engagement.

To achieve the stated purpose, the following research objectives have been established:

1. To examine theoretical approaches to academic motivation and determine which motivational constructs can be observed through LMS-generated data.
2. To analyze key LMS tools and features that allow the detection and interpretation of motivational indicators.
3. To explore the role of educational analytics and machine learning in predicting motivational decline and supporting timely intervention.
4. To propose methodological recommendations for using LMS tools to enhance motivation and personalize learning pathways.

In contemporary digital learning environments, the study of academic motivation acquires particular significance, as the transition toward blended and fully online modalities reshapes the conditions under which students engage with educational tasks. Digital formats require a higher degree of autonomy, self-regulation, and sustained interest, while also reducing the immediacy of instructor-mediated guidance. Traditional theoretical perspectives – most notably self-determination theory (Ryan & Deci), expectancy–value theory (Eccles), and Bandura's social-cognitive theory – remain foundational, yet in online contexts they are complemented by a new empirical layer: the behavioral traces that students leave within Learning Management Systems (LMS) [2]. Motivation, which once had to be inferred primarily from verbal reports or face-to-face behaviors, can now be observed through quantifiable patterns such as login regularity, time spent on learning materials, interaction with assessments, engagement in forums, response rates to feedback, and pacing of task completion.

These behavioral indicators reveal distinct motivational profiles. Consistent voluntary activity, revisiting of materials, engagement with optional resources, and proactive communication typically correspond to intrinsic motivation, autonomous regulation, and higher self-efficacy. In contrast, activity peaks occurring close to deadlines, reduced participation in non-mandatory components, and patterns of minimal compliance often indicate extrinsic or controlled forms of motivation [3]. LMS-generated data thus provide a unique opportunity to map theoretical motivational constructs onto measurable patterns, transforming raw digital traces into meaningful pedagogical insights. This alignment is essential for understanding not only whether students are active, but how and why they engage in particular ways.

The analytic capacity of LMS platforms plays a crucial role in this transformation. Activity logs capture fine-grained chronological information, including timestamps, device types, navigation sequences, and time-on-task metrics, which allow researchers to differentiate between sustained and sporadic engagement. In addition, modern LMS include advanced analytics dashboards that visualize academic progress, activity trends, and comparison with cohort norms [4]. Such dashboards provide instructors with timely indicators of declining motivation, enabling early intervention before reduced engagement results in academic underperformance or withdrawal.

Subjective data, collected through built-in survey modules and feedback tools, complement these behavioral metrics. Although self-reported motivation may be influenced by individual perceptions or response biases, its triangulation with objective behavioral data significantly enhances the validity of motivational assessment. Students' reflections about confidence, interest, task value, or perceived difficulty become particularly meaningful when they align – or notably diverge – from actual behavioral patterns recorded within the LMS.

Gamification mechanisms represent another valuable component of LMS-based motivational assessment. Badges, leaderboards, progress bars, and reward systems serve not only as motivational stimuli but also as diagnostic indicators [4]. Patterns of earning, ignoring, or abandoning gamified tasks reveal shifts in students' engagement strategies and motivational states. Furthermore, adaptive learning systems and recommendation engines provide insights into persistence, willingness to repeat difficult tasks, and receptiveness to personalized pathways – dimensions strongly associated with intrinsic motivation and growth-oriented learning behaviors.

These diverse data streams are integrated and interpreted through methods of educational analytics, which combine statistical analysis, machine learning, and advanced visualization techniques. Cluster analysis can identify

groups of learners with distinct motivational profiles – consistently engaged, deadline-driven, minimally active, or erratic. Predictive models, such as logistic regression, random forests, and neural networks, can forecast motivational decline based on early activity patterns, enabling proactive instructional interventions [5]. Sequential pattern analysis reveals habitual tendencies such as deep engagement, strategic skimming, or avoidance of certain types of learning tasks. This analytic ecosystem allows instructors to move beyond intuition and adopt evidence-based strategies to strengthen student motivation.

The practical application of LMS-based motivational analytics requires adherence to several methodological principles. Triangulation of data sources is essential, combining behavioral logs, academic performance indicators, and self-reported motivation to ensure robust interpretation [5]. Regular monitoring and timely pedagogical responses are necessary to prevent early signs of disengagement from developing into long-term academic difficulties. Transparency is also crucial: students should understand how their data are used and be encouraged to engage with personal analytics dashboards to support self-regulated learning. The integration of adaptive learning tools must be designed not only to enhance performance but also to reinforce autonomy, competence, and interest – the core drivers of intrinsic motivation. Finally, ethical considerations must guide all stages of data collection and analysis, ensuring confidentiality, informed consent, and responsible use of motivational indicators.

Collectively, these approaches demonstrate that LMS platforms – enhanced by educational analytics – constitute a powerful instrument for diagnosing, interpreting, and supporting the motivational processes of higher education students [6]. By transforming behavioral traces into meaningful insights, predicting motivational risks, and enabling personalized pedagogical strategies, LMS technologies significantly enrich the capacity of digital and blended learning environments to sustain and develop student motivation.

Conclusion. Learning Management Systems offer extensive opportunities for monitoring and interpreting motivational indicators of higher education students. LMS activity logs, analytics dashboards, surveys, and adaptive learning features enable the collection of multidimensional data that reflect both intrinsic and extrinsic aspects of motivation. When processed through learning analytics and machine learning techniques, these data provide valuable insights into engagement patterns, risks of motivational decline, and students' readiness for self-regulated learning.

The integration of LMS-based motivational analytics into educational practice contributes to the development of flexible, student-centered learning environments. It enables educators to provide personalized support, improve course design, and enhance the overall effectiveness of digital and blended learning. Thus, LMS tools serve not only as technological platforms but also as strategic instruments of pedagogical management.

References: **1.** Биков В. Ю. Цифрове освітнє середовище: концептуальні засади та пріоритети розвитку. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2019. № 72, ч. 4. С. 1–18. **2.** Горбатюк Р. В. Мотивація студентів у дистанційному навчанні: психолого-педагогічні особливості. *Педагогічний процес: теорія і практика.* 2020. № 4. С. 34–42. **3.** Hontarenko I. S. Professional training of future teachers in higher education institutions of Ukraine and China: Cultural and methodological specifics of preparing calligraphy teachers. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Педагогіка».* 2024. № 11 (29). С. 709–718. **4.** Kovalenko O., Hontarenko I. Modern electronic educational technologies in the process of e-learning. *Educational Challenges.* 2023. Vol. 28. Issue 1. P. 98–112. **5.** Bilousova L. I., Kolgatin O. H., Kolgatina L. S. Computer-oriented management of students' educational activity in informatics practicum. *Educational Technology Quarterly [Online].* 2023. No. 3. P.256–276. **6.** Liu Mingjuan, Xiao Haiyan, Review of Research on Learning Motivation. *Journal of Shanxi Datong University (Social Science).* 2009. Vol. 23. No. 1. P. 87–89.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ: БАЛАНС МІЖ КОРИСТЮ ТА ПОТРЕБОЮ У РЕГУЛЮВАННІ

УДК 004.8:37.018.43

Гонтаренко І. С.

Канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки,
іноземної філології та перекладу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Мезенцев О. Ю.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено потенціал технологій штучного інтелекту (AI) як інструменту персоналізації сучасного освітнього процесу. Проаналізовано можливості інтелектуальних систем щодо формування індивідуальних освітніх траєкторій, адаптації навчального контенту та підвищення ефективності засвоєння знань. Водночас окреслено ключові ризики застосування AI у навчальному середовищі, серед яких загрози приватності, непрозорість алгоритмічних рішень та ймовірність алгоритмічних упереджень. Підкреслено необхідність розроблення нормативно-правових механізмів, спрямованих на забезпечення етичного, відповідального та безпечного використання інтелектуальних технологій в освіті. Особливу увагу приділено ролі цифрової компетентності педагогів як визначальному чиннику якісної інтеграції AI у навчальний процес. Зроблено висновок про важливість досягнення балансу між інноваційними можливостями штучного інтелекту та вимогами освітнього регулювання, що є передумовою створення прозорої, інклюзивної та ефективної моделі персоналізованого навчання.*

Ключові слова: *штучний інтелект, персоналізація освіти, індивідуальні освітні траєкторії, цифрова трансформація, алгоритмічні ризики, етичне регулювання, цифрова компетентність педагогів.*

Annotation. *The article examines the potential of artificial intelligence technologies as a tool for personalizing the modern educational process. It analyzes the capacities of intelligent systems to create individual learning pathways, adapt educational content, and enhance learning outcomes. The study outlines key risks associated with implementing AI in educational environments, including privacy threats, algorithmic opacity, and the possibility of biased decision-making. The necessity of developing legal and ethical frameworks for the responsible use of AI in education is emphasized. Special attention is given to the digital competence of educators as a crucial factor for the effective and safe integration of intelligent technologies. The article argues for the importance of balancing AI's innovative capabilities with regulatory requirements to ensure a transparent, inclusive, and efficient model of personalized learning.*

Keywords: *artificial intelligence; personalized learning; individual learning pathways; digital transformation; algorithmic bias; ethical regulation; educators' digital competence.*

Мета статті – обґрунтувати можливості використання штучного інтелекту для персоналізації освіти та визначити баланс між його потенційною користю і потребою в етичному та безпечному регулюванні.

Для досягнення поставленої мети в статті доцільно визначити такі наукові завдання:

1. Проаналізувати можливості та ризики використання штучного інтелекту для персоналізації освіти.
2. Дослідити сучасні підходи до правового та етичного регулювання застосування AI в освітній сфері.
3. Обґрунтувати рекомендації щодо забезпечення балансу між користю AI-інструментів і потребою у їх відповідальному регулюванні.

© Гонтаренко І. С., Мезенцев О. Ю., 2025

Штучний інтелект поступово перетворюється на ключовий інструмент модернізації освітнього процесу, оскільки забезпечує можливості адаптивного навчання, індивідуального добору навчальних матеріалів та автоматизації рутинних педагогічних функцій. Персоналізація освіти на основі AI спирається на аналіз великих масивів даних щодо успішності, темпу опанування, стилю навчання та поведінкових характеристик здобувачів, що дає змогу формувати індивідуальні освітні траєкторії й підвищувати результативність навчальної діяльності [1]. Для учня або студента це означає доступ до контенту, що відповідає реальному рівню підготовки, тоді як педагог отримує додаткові інструменти для корекції освітнього процесу, оптимізації власного навантаження та більш точної діагностики освітніх потреб.

Водночас зростає кількість викликів, що впливають на безпечність і якість освітнього середовища. Персоналізація, заснована на алгоритмічному аналізі даних, передбачає збирання та оброблення значних обсягів персональної й чутливої інформації, що ускладнює дотримання принципів конфіденційності та права на приватність. Непрозорість у функціонуванні моделей може призводити до помилкових або упереджених рекомендацій, формуючи нерівні умови навчання. Такі ризики посилюються під час використання закритих комерційних платформ, алгоритмічні механізми яких недоступні для аудиту з боку освітніх установ і державних регуляторів.

Проблематика регулювання застосування штучного інтелекту в освіті набуває глобального значення. Сучасні підходи різних країн базуються на поєднанні інноваційності та відповідальності: захисті персональних даних, забезпеченні недискримінаційного алгоритмічного середовища, прозорості логіки прийняття рішень та визначенні меж відповідальності освітніх установ і розробників технологій. У контексті освіти необхідно враховувати різний рівень зрілості здобувачів, їхню здатність усвідомлено взаємодіяти з AI-системами та потребу в додаткових механізмах захисту, особливо на рівні шкільної освіти [2]. Це вимагає точніших правил доступу до даних, спеціальних процедур інформування, а також дієвих механізмів контролю з боку держави та батьків.

Пошук балансу між користю та регуляторними вимогами передбачає урахування кількох ключових принципів. По-перше, AI-технології мають функціонувати як допоміжний інструмент, що посилює педагогічний потенціал, а не замінює його. По-друге, доступ до персоналізованих систем повинен супроводжуватися чіткими правилами управління даними, зокрема щодо строків їх зберігання, рівнів доступу й відповідальності за їхній захист. По-третє, алгоритмічна прозорість і можливість незалежного аудиту моделей мають бути базовими вимогами до будь-яких інструментів, що впливають на освітні траєкторії. Такий підхід сприятиме зміцненню суспільної довіри та мінімізуватиме ризики маніпулятивного впливу.

Особливого значення набуває підготовка педагогів до роботи з інтелектуальними системами. Ефективна інтеграція AI неможлива без сформованої цифрової та методичної компетентності вчителів і викладачів, їхнього розуміння принципів роботи алгоритмічних рекомендацій, типових обмежень і способів корекції системних рішень. Педагог залишається центральною фігурою, яка забезпечує гуманістичність освіти, підтримує мотивацію здобувачів, враховує контекст та індивідуальні обставини, що алгоритм не завжди може інтерпретувати [3]. Тому розвиток цифрово-педагогічних компетентностей є ключовою умовою сталого впровадження AI у персоналізоване навчання.

Важливим напрямом формування збалансованого підходу є розроблення рекомендацій для освітніх установ. Серед них – створення внутрішніх політик щодо використання AI, визначення стандартів безпеки даних, застосування відкритих і підзвітних алгоритмічних рішень, забезпечення внутрішнього моніторингу впливу AI на результати навчання та психологічний стан здобувачів. Ефективне впровадження AI передбачає координацію зусиль державних інституцій, педагогічної спільноти, IT-сектора та користувачів.

Штучний інтелект істотно розширює можливості персоналізованого навчання, роблячи його більш гнучким, доступним і точним. Водночас технологічні інновації мають поєднуватися з етичними, правовими та організаційними механізмами забезпечення рівності, безпеки та захищеності освітнього середовища [4]. Збалансований підхід передбачає усвідомлене застосування інтелектуальних систем, забезпечення прозорості їх функціонування та збереження пріоритету людини над алгоритмом. За таких умов AI може стати не лише інструментом персоналізації, а й чинником сталого розвитку сучасної освіти.

Висновки. Узагальнення результатів проведеного дослідження засвідчує, що штучний інтелект поступово стає одним із найбільш впливових чинників трансформації сучасного освітнього середовища, відкриваючи широкі можливості для персоналізації навчання та підвищення його результативності. Водночас інтеграція AI супроводжується комплексом етичних, правових і організаційних ризиків, які потребують системного осмислення та належного регуляторного забезпечення.

Досягнення ефективного балансу між користю застосування AI та необхідністю регулювання можливе за умови забезпечення прозорості алгоритмічних рішень, відповідального управління освітніми даними,

підвищення цифрової компетентності педагогів і впровадження механізмів контролю та аудиту інтелектуальних технологій. Використання AI має ґрунтуватися на принципах безпеки, довіри, недискримінаційності, етичності та збереження провідної ролі педагога як ключового суб'єкта освітнього процесу.

Поєднання інноваційного потенціалу штучного інтелекту з чіткими етичними, правовими та організаційними засадами створює підґрунтя для розвитку якісної, гнучкої та орієнтованої на потреби здобувача моделі персоналізованої освіти, здатної відповідати викликам цифрової трансформації.

Література: **1.** Куза А., Мухіна Т. Штучний інтелект як інструмент для оптимізації освітнього процесу // Формування готовності до інноваційної професійної діяльності майбутніх фахівців: теорія і практика : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Запоріжжя, 16.05.2025, БДПУ). Запоріжжя, 2025. С. 29–32. **2.** Тілікіна Н. Штучний інтелект та сучасні цифрові технології в соціальній роботі: переваги та ризики . *Вічливість. Humanitas.* 2025. Вип. 2. С. 213–226. DOI: ttps://doi.org/10.32782/humanitas/2025.2.28. **3.** Коцюбівська К., Тимошенко О., Хрущ С., Мельник І. Використання інструментів штучного інтелекту під час розроблення плану персоналізованого навчання. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. 2025. № 8 (1). С. 52–60. URL: https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.1.2025.335531. **4.** Nelson L. Top AI for Student Success: Essential Tools for 2024. AFAEducation, [blog] 19 February. 2025. URL: https://afaeducation.org/blog/top-ai-for-student-success-essential-tools-for-2024/?utm_source.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

ЦИФРОВА ЕВОЛЮЦІЯ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У СТУДЕНТІВ

УДК 378.147:004

Гонтаренко І. С.

Канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки,
іноземної філології та перекладу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Павлюк О. М.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто ключові аспекти трансформації освітнього середовища в умовах цифровізації суспільства. Проаналізовано сучасні виклики та можливості, що постають перед закладами вищої освіти у процесі формування інформаційної компетентності студентів. Особливу увагу приділено педагогічним стратегіям, цифровим інструментам та методам оцінювання, які сприяють ефективному розвитку навичок роботи з інформацією. Представлено комплексний підхід до інтеграції цифрових технологій у навчальний процес та визначено перспективні напрями подальших досліджень у цій галузі.*

© Гонтаренко І. С., Павлюк О. М., 2025

Ключові слова: *цифровізація освіти, інформаційна компетентність, цифрові технології, інноваційні методи навчання, змішане навчання, цифрова грамотність.*

Annotation. *The article examines key aspects of educational environment transformation in the context of society's digitalization. Contemporary challenges and opportunities facing higher education institutions in the process of forming students' information competence are analyzed. Particular attention is paid to pedagogical strategies, digital tools, and assessment methods that contribute to the effective development of information processing skills. A comprehensive approach to integrating digital technologies into the educational process is presented, and promising directions for further research in this field are identified.*

Keywords: *digital evolution of education, information competence, students, digital literacy, online learning environment, educational technologies, information skills.*

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким зростанням обсягів інформації та швидким впровадженням цифрових технологій у всі сфери людської діяльності. Освітня галузь зазнає кардинальних трансформацій, що вимагає переосмислення традиційних підходів до навчання та формування принципово нових компетентностей у студентів. За даними UNESCO, цифрова трансформація освіти стала одним із пріоритетних напрямів розвитку освітніх систем у всьому світі.

Інформаційна компетентність визначається як здатність особистості орієнтуватися в інформаційному просторі, критично оцінювати, аналізувати та ефективно використовувати інформацію для вирішення навчальних і професійних завдань. У контексті швидкого розвитку технологій та глобалізації освітнього простору формування цієї компетентності набуває особливого значення для підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації освітніх практик до вимог цифрової епохи, виникненням нових викликів, пов'язаних із інформаційною перевантаженістю, поширенням дезінформації та потребою у формуванні критичного мислення студентів.

Мета статті – комплексний аналіз сучасного стану цифровізації освіти та визначення ефективних стратегій формування інформаційної компетентності у студентів закладів вищої освіти.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні основи інформаційної компетентності.
2. Здійснити аналіз сучасного стану цифровізації освіти, охарактеризувати глобальні тенденції та оцінити готовність освітнього середовища до цифрової трансформації.
3. Ідентифікувати та систематизувати виклики цифрової трансформації освіти (технологічні, педагогічні, інформаційні, етичні, соціальні) з визначенням їх пріоритетності.
4. Визначити можливості цифрових технологій для персоналізації навчання, розвитку інтерактивних форм роботи та забезпечення глобального доступу до освітніх ресурсів.

Провідні дослідники виділяють декілька ключових компонентів інформаційної компетентності: технологічний компонент включає вміння користуватися сучасними цифровими інструментами та платформами; когнітивний компонент передбачає розвиток критичного мислення, здатності до аналізу та синтезу інформації; комунікативний компонент охоплює навички ефективної взаємодії в цифровому середовищі; етичний компонент стосується розуміння питань інформаційної безпеки, авторського права та цифрової етики.

Сучасні теоретичні моделі наголошують на необхідності комплексного підходу до розвитку інформаційної компетентності, що враховує як технічні навички, так і здатність до рефлексії, творчого мислення та відповідального використання інформаційних ресурсів.

Процес цифровізації освіти супроводжується низкою серйозних викликів, які потребують системного вирішення. Перший комплекс проблем пов'язаний із технологічною нерівністю доступу до цифрових ресурсів [1]. Незважаючи на зростання технологічної інфраструктури, значна частина студентів, особливо в регіонах, стикається з обмеженим доступом до якісного інтернету, сучасних гаджетів та освітніх платформ.

Другий важливий виклик стосується готовності викладачів до роботи в цифровому освітньому середовищі. Багато педагогів, особливо старшого покоління, відчувають труднощі в освоєнні нових технологій та методик викладання. Необхідність постійного оновлення цифрових навичок, опанування нових платформ та інструментів створює додаткове навантаження на викладацький склад.

Третя група викликів пов'язана з інформаційною перевантаженістю та проблемою верифікації джерел. Студенти щодня стикаються з величезними обсягами інформації, серед якої складно відрізнити достовірні дані від маніпуляцій, фейків та неперевірених відомостей. Феномен інфодемії, коли дезінформація поширюється швидше за факти, вимагає від освітньої системи розробки ефективних механізмів формування критичного мислення та медіаграмотності [2].

Четвертий виклик стосується збереження академічної доброчесності в цифровому середовищі. Легкий доступ до готових робіт, можливість використання штучного інтелекту для написання текстів, поширення плагіату створюють серйозні етичні проблеми. Освітні заклади змушені переглядати традиційні форми контролю знань і шукати нові підходи до оцінювання, які б стимулювали самостійне мислення та творчість студентів.

П'ятий комплекс проблем пов'язаний із питаннями приватності та безпеки даних. Використання цифрових платформ передбачає збір великих обсягів персональної інформації про студентів, що потребує розробки чітких протоколів захисту даних та етичних стандартів їх використання.

Попри численні виклики, цифровізація відкриває безпрецедентні можливості для трансформації освітнього процесу [3]. Персоналізація навчання стає реальністю завдяки адаптивним освітнім платформам, які аналізують індивідуальний прогрес студента та автоматично коригують складність завдань, темп навчання та методи подання матеріалу. Системи штучного інтелекту здатні виявляти прогалини в знаннях та пропонувати цільові вправи для їх усунення.

Інтерактивні технології суттєво розширюють можливості візуалізації складних концепцій. Віртуальна та доповнена реальність дозволяє студентам проводити віртуальні лабораторні роботи, досліджувати історичні місця, вивчати анатомію в тривимірному форматі. Такі технології особливо ефективні для формування практичних навичок у безпечному симульованому середовищі [4]. Цифрові платформи забезпечують глобальний доступ до освітніх ресурсів найвищої якості. Студенти можуть слухати лекції провідних світових експертів, брати участь у міжнародних проєктах, навчатися за курсами престижних університетів через платформи масових відкритих онлайн-курсів. Це демократизує освіту та створює рівні можливості для розвитку незалежно від географічного розташування.

Соціальні медіа та колаборативні інструменти сприяють розвитку навичок командної роботи та комунікації. Студенти можуть спільно працювати над проєктами в режимі реального часу, обмінюватися ідеями, отримувати миттєвий зворотний зв'язок від однолітків і викладачів [5]. Формується глобальне навчальне співтовариство, де знання створюється колективно.

Важливою стратегією є залучення студентів до створення власного цифрового контенту. Ведення наукових блогів, створення освітніх відео, розробка інфографіки не лише розвиває технічні навички, а й поглиблює розуміння принципів якісної комунікації, структурування інформації, адаптації контенту до різних аудиторій.

Колаборативне навчання в цифровому середовищі сприяє розвитку комунікативних навичок. Спільна робота над віртуальними проєктами, участь у онлайн-дискусіях, взаємне рецензування робіт формують уміння аргументувати позицію, конструктивно критикувати, синтезувати різні точки зору.

Геймифікація освітнього процесу підвищує мотивацію студентів. Використання освітніх симуляцій, квестів, змагань з інформаційної грамотності робить процес навчання більш захоплюючим та інтерактивним. Студенти розвивають навички в безпечному ігровому середовищі, де помилки стають частиною навчального досвіду [5].

Ключовою функцією викладача стає розробка навчального дизайну, який органічно поєднує традиційні та цифрові методи навчання. Це вимагає глибокого розуміння педагогічних можливостей різних технологій, здатності обирати найбільш відповідні інструменти для досягнення конкретних навчальних цілей. Викладач виступає також як куратор освітніх ресурсів, допомагаючи студентам орієнтуватися у величезному масиві доступної інформації. Рекомендації якісних джерел, створення структурованих навчальних маршрутів, збалансування різних типів контенту – ці функції вимагають експертного судження та педагогічного досвіду [6].

Висновки. Ефективне формування інформаційної компетентності потребує комплексної стратегії, яка включає: інтеграцію розвитку інформаційних навичок у всі дисципліни; використання активних методів навчання; трансформацію ролі викладача; впровадження автентичних методів оцінювання; створення підтримуючого цифрового освітнього середовища.

Критично важливою є постійна адаптація освітніх практик до швидких технологічних змін при збереженні фокусу на розвитку фундаментальних навичок критичного мислення, креативності, етичної відповідальності. Технології мають підсилювати людський потенціал, а не замінювати людську взаємодію та рефлексію.

Успіх цифрової трансформації освіти залежить від спільних зусиль усіх стейкхолдерів: викладачів, адміністрації закладів освіти, розробників технологій, політиків, самих студентів. Лише через діалог та співпрацю можливо створити освітнє середовище, яке готує студентів до успішного життя та роботи в умовах постійних змін цифрової епохи.

Література: **1.** Петрова І. О. Формування інформаційної компетентності студентів у контексті цифрової трансформації освіти. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського.* 2021. № 1 (25). С. 100–106. **2.** Сергієнко О. В. Медіаграмотність як основа інформаційної компетентності в умовах цифрового середовища. *Педагогіка і психологія.* 2020. № 56 (2). С. 34–42. **3.** Савченко, М. М. Технології та методи навчання медіаграмотності в умовах інформаційного перевантаження. *Наука та освіта.* 2022. № 3 (11). С. 78–84. **4.** Hontarenko I., Zaharova H. Experience of using the Zoom platform for organization foreign language distance learning at university. *Інноваційна педагогіка.* 2023. Вип. 55. Т. 1. С. 134–137. **5.** Kovalenko O., Hontarenko I. Modern electronic educational technologies in the process of e-learning. *Educational Challenges.* 2023. Vol. 28. Issue 1. P. 98–112.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ СПІВПРАЦІ З НІМЕЦЬКИМ КОНЦЕРНОМ BASF)

УДК 339.9(477+430)

Гончарова Ж. М.

Старший викладач кафедри іноземних мов
та міжкультурної комунікації ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Рудько Ю. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено особливості співробітництва України з німецьким хімічним концерном BASF як значущого елемента міжнародної економічної взаємодії. Проаналізовано історичні передумови присутності BASF на українському ринку та визначено ключові напрями діяльності компанії, зокрема розвиток мережі регіональних представництв і дослідницької інфраструктури, що включає агроцентри та демонстраційні платформи.*

Ключові слова: *міжнародна співпраця, BASF, аграрний сектор, корпоративна відповідальність, економічна стійкість.*

© Гончарова Ж. М., Рудько Ю. В., 2025

Annotation. *The article examines the features of Ukraine's cooperation with the German chemical concern BASF as a significant element of international economic interaction. The historical prerequisites for BASF's presence in the Ukrainian market are analyzed and the key areas of the company's activity are identified, in particular, the development of a network of regional representative offices and research infrastructure, including agricultural centers and demonstration platforms.*

Keywords: *international cooperation, BASF, agricultural sector, corporate responsibility, economic sustainability.*

Вступ. З набуттям незалежності Україна пройшла динамічний шлях входження на правах рівноправного партнера у систему міжнародних відносин. Важливим напрямком цієї стратегії стало набуття членства у багатьох міжнародних організаціях, в тому числі і регіональних. За даними МЗС (Міністерства закордонних справ), станом на 1 січня 2022 року Україна є членом 81 міжнародної організації [1]. У більшості з них (69 організацій) Україна має статус повноправного члена. Це дає нашій країні право брати участь у роботі МО (міжнародні організації) на постійній основі, зокрема голосувати на засіданнях, формувати порядок денний, готувати стратегії розвитку, розробляти спільно з іншими учасниками організації міжнародні документи, імплементувати стандарти, розроблені в межах компетенції організації тощо [2]. У таких організаціях, як Світова асоціація автомагістралей, Європейська організація ядерних досліджень та Генеральна конференція з мір і ваг, Україна є асоційованим членом. У роботі ще трьох (Міжнародна організація цивільної оборони, Міжнародна організація з франкофонії та Євразійська група з протидії легалізації злочинних доходів і фінансуванню тероризму) – бере участь в статусі спостерігача. Асоційоване членство передбачає участь у роботі органів міжнародної організації, сплату членських внесків, укладення міжнародних договорів у межах організації тощо [1]. Статус асоційованого членства і статус спостерігача дають обмежене право участі у діяльності міжнародної організації порівняно зі статусом повноправного членства.

Сьогодні ключовим чинником, що визначає існування України як суверенної, незалежної, демократичної держави та суб'єкта міжнародних відносин, стала військова агресія РФ. Війна об'єднала українське суспільство навколо цінностей гідності, свободи, незалежності. Українці своїм мужнім супротивом довели непохитну вірність європейському вибору. Все це не могло не позначитись на активізації міжнародних контактів України у багатьох напрямках: від безпекових ініціатив до гуманітарної підтримки. Політика демократичного співтовариства щодо України отримала новий поштовх. Колосальні екзистенційні та матеріальні втрати, що несе Україна в цій війні, змусили цивілізований світ переглянути підходи та пріоритети у сфері безпеки та по-новому подивитись на місце України в системі колективної безпеки. Нині чільною складовою відносин Києва, Вашингтону та Брюсселя є спільне протистояння російській експансії, політична солідарність і воєнна та фінансово-економічна підтримка України [3].

Для детального аналізу діяльності України у сфері міжнародної співпраці доцільно розглянути взаємодію з німецьким хімічним концерном BASF, яка є показовим прикладом довгострокового та інституційно розвинутого партнерства між державою та глобальною корпорацією. У зв'язку з цим ставимо за **мету** проаналізувати особливості співробітництва України з німецьким концерном BASF як прикладу ефективної моделі міжнародної економічної взаємодії, що поєднує технологічні інновації, інвестиційну діяльність та соціальну відповідальність в умовах воєнної та поствоєнної трансформації економіки.

Викладення основного матеріалу. BASF – один із найбільших хімічних концернів світу, зі штабквартирою у місті *Л*юдвігсгафен (федеральна земля Рейнланд-Пфальц, Німеччина). Компанія спеціалізується на виробництві широкого спектра хімічної продукції, включно з пластиками, фарбами, косметичними засобами, харчовими добавками, технічними та будівельними хімікатами, а також засобами агрохімічного захисту рослин.

Представництво BASF SE в Україні було відкрито у 1992 році в місті Києві та стало одним із перших структурних підрозділів великих західних компаній, що розпочали діяльність на українському ринку після здобуття незалежності. Згодом було сформовано мережу регіональних представництв, які забезпечують роботу в усіх областях України. Підрозділ із захисту рослин також обслуговує споживачів у Молдові та на Кавказі.

Розташування України в центрі Європи, сприятливі агрокліматичні умови, наявність висококваліфікованих кадрів і динамічний розвиток внутрішнього ринку створили передумови для масштабування діяльності концерну на території держави. Одним зі стратегічних елементів розвитку стала інфраструктура польових досліджень. Так, BASF відкрив агроцентр у с. Великі Сорочинці, який функціонує як платформа для апробації нових технологій та визначення особливостей застосування препаратів у специфічних умовах Східного регіону

України. Аграрний центр забезпечує проведення польових експериментів і тестування інноваційних препаратів компанії на демонстраційних ділянках. Діяльність центру здійснюється у двох форматах:

1. дрібно-ділянкові досліди на п'яти ключових культурах регіону (озима пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та соя);

2. демонстраційні поля, де представлено комплексні системи захисту рослин виробництва BASF [4].

За інформацією технічного директора BASF в Україні, ефективна робота дослідницького майданчика у Великих Сорочинцях сприяла розширенню мережі агроцентрів до чотирьох – у Центральному, Південному, Західному та Східному регіонах України. Додатково функціонує 13 демонстраційних центрів, що формують комплексну систему дослідження ефективності засобів захисту рослин. Як зазначає керівництво компанії, проведення Днів поля, впровадження нових форматів польових семінарів, організація навчальних програм для аграрних підприємств і збільшення обсягів досліджень нових препаратів формують підґрунтя для подальшого розвитку бізнесу BASF в Україні. Водночас масштаб інвестицій у дослідницьку інфраструктуру свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на інновації та зміцнення національного аграрного сектора.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року компанія активізувала механізми кризової підтримки співробітників. Як елемент екстреної допомоги громадянам України BASF перерахувала 1 млн євро Німецькому Червоному Хресту. Додатково працівники компанії з усього світу зібрали понад 2,1 млн євро для підтримки українських колег, і ця сума була подвоєна для допомоги біженцям. Починаючи з 3 березня 2022 року концерн офіційно припинив укладення нових контрактів у Росії та Білорусі у зв'язку з агресією проти України [4].

Генеральний директор BASF в Україні Дмитро Тіберіу наголошує на високій ефективності багаторічної співпраці між компанією та українськими партнерами. З моменту виходу концерну BASF на український ринок у 1992 році підприємство послідовно сприяє підвищенню результативності діяльності своїх споживачів, пропонуючи інноваційні та екологічно орієнтовані рішення, засновані на сучасних досягненнях хімічної науки. Керівництво концерну висловлює вдячність клієнтам та постачальникам за тривалу та ефективну взаємодію, що зберігається за різних соціально-економічних умов. Професіоналізм, відповідальність і відданість співробітників концерну BASF в Україні становлять ключовий ресурс розвитку компанії; відповідно, інвестиції в підвищення їхнього професійного потенціалу залишаються одним із пріоритетних напрямів корпоративної стратегії.

Компанія послідовно підтримує європейський вектор розвитку України. У співпраці з галузевими асоціаціями, промисловими підприємствами та органами державної влади бере участь у формуванні сприятливого інституційного та регуляторного середовища, необхідного для сталого функціонування й розвитку ринкової інфраструктури. Під час здійснення діяльності в Україні компанія керується принципами соціальної відповідальності та сталого розвитку. До ключових напрямів її суспільної активності належать реалізація соціальних ініціатив, підтримка освітніх проєктів та участь у культурних програмах, що сприяють розвитку людського потенціалу та зміцненню соціального капіталу [5].

Таким чином, співробітництво України з BASF становить важливий елемент міжнародної економічної взаємодії, який поєднує розвиток інноваційних технологій, інвестиційну діяльність і соціально відповідальну поведінку глобальної корпорації в умовах воєнної кризи.

Проведений аналіз показує, що BASF уже стала важливим учасником українського аграрного ринку, а створена компанією дослідницька інфраструктура заклала підґрунтя для довгострокового партнерства. Наявні результати свідчать про потенціал значно глибшої інтеграції BASF в українські виробничі, технологічні та інноваційні процеси, особливо у період післявоєнного відновлення.

Перспективи розвитку у цьому напрямі пов'язані передусім із тим, що український аграрний сектор потребує технологій, які забезпечують вищу врожайність, економію ресурсів і відповідність європейським екологічним стандартам. Це створює сприятливі умови для розширення присутності BASF у сфері впровадження цифрових рішень у землеробстві, біологічних препаратів, систем точного внесення ЗЗР та адаптованих до кліматичних змін технологій. Імовірним є також зміцнення співпраці між BASF та українськими науковими установами – зокрема для розроблення локальних сортів рослин, захисних систем і моделей управління ґрунтовим здоров'ям. У післявоєнний період, коли уряд України декларує «зелену» відбудову та зближення з нормами ЄС, попит на такі дослідження лише зростатиме. Додатковим напрямом для подальших досліджень може стати оцінка того, як BASF здатна впливати на формування екологічної політики України, наприклад у частині скорочення викидів, переходу до біорозкладаних матеріалів чи розвитку низьковуглецевого виробництва. Не менш важливо також дослідити можливість створення в Україні освітніх про-

грам, технопарків або інноваційних кластерів за участю BASF, що сприяло б підготовці фахівців нового покоління. У довгостроковій перспективі важливим залишається вивчення ролі глобальних корпорацій у процесах відновлення аграрної інфраструктури України. Є підстави очікувати, що BASF може стати одним із партнерів держави у відбудові виробничих потужностей, модернізації лабораторій, впровадженні нових стандартів безпеки праці та екологічного контролю.

Тобто перспективи розвитку у досліджуваному напрямі охоплюють впровадження інноваційних технологій, посилення наукової співпраці, участь у післявоєнному відновленні, формування «зеленого» підходу до виробництва та розвиток людського потенціалу. Подальші наукові роботи можуть бути спрямовані на моделювання конкретних сценаріїв цієї співпраці, оцінку її економічного ефекту та визначення оптимальних механізмів залучення міжнародних корпорацій до модернізації українського аграрного сектора.

Висновки. Співпраця України з компанією BASF є показовим прикладом того, як міжнародні партнерства можуть зберігати стійкість і результативність навіть за умов масштабних кризових викликів. Протягом понад тридцяти років діяльності в Україні компанія трансформувалася з постачальника технологічних рішень на повноправного учасника розвитку національного аграрного сектора. Її діяльність охоплює створення демонстраційних центрів, підготовку та навчання фермерів, впровадження інноваційних агротехнологій, а також підтримку локальних команд. У період повномасштабного вторгнення РФ ця співпраця набула особливої значущості: компанія не лише забезпечила гуманітарну підтримку та надала допомогу працівникам, а й продовжила операційну діяльність в Україні, попри те, що низка інших бізнесів була вимушена тимчасово згорнути свою присутність у країні.

Цей випадок корелює з ширшим контекстом міжнародної підтримки, яку Україна отримує з 2022 року. Світові корпорації, міжнародні організації та фінансові інституції відіграють ключову роль у стабілізації держави. За останні роки Україна залучила значні обсяги зовнішньої фінансової допомоги, спрямованої на покриття бюджетних потреб, відновлення енергетичної інфраструктури, реалізацію гуманітарних програм та реконструкцію об'єктів, зруйнованих війною. Міжнародні організації, зокрема ООН, ЮНЕСКО, ЄБРР і Світовий банк, забезпечують не лише ресурсну підтримку, але й сприяють реалізації системних реформ, відбудові інституційної спроможності та формуванню сучасних стандартів управління.

У цьому контексті партнерства з такими компаніями, як BASF, набувають особливої ваги. Вони поєднують технологічну експертизу, інвестиційні ресурси та соціально відповідальний підхід, що є критично важливим для держави, яка перебуває в умовах війни. Міжнародна співпраця сьогодні виступає не лише інструментом подолання наслідків воєнної агресії, але й платформою для майбутнього економічного зростання, модернізації та інтеграції України у глобальні економічні та політичні структури.

Таким чином, партнерство з BASF можна розглядати як складову ширшої тенденції, згідно з якою Україна перетворилася на центр міжнародної солідарності. Тривалі проєкти та стратегічні інвестиції демонструють наявність у міжнародної спільноти довіри до довгострокових перспектив України та готовності підтримувати її не лише в умовах воєнних дій, а й у процесі повоєнного відновлення та подальшого розвитку.

Література: **1.** Єдиний державний реєстр міжнародних організацій, членом яких є Україна // Міністерство закордонних справ України. URL: https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/uchast-u-mizhnarodnih-organizaciyah. **2.** Доронцева Є. Між радянським минулим та європейською інтеграцією // Vox Ukraine. 19.10.2022. URL: https://voxukraine.org/mizh-radyanskym-mynulym-ta-yevropejskoyu-integratsiyeyu-oglyad-spivpratsii-ukrainy-z-mizhnarodnymy-organizatsiyamy-ta-spilnotamy-derzhav. **3.** Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи: аналітична доповідь. *Національна безпека і оборона.* 2022. № 1–2 (187–188). С. 1–132. **4.** Офіційний сайт BASF. URL: https://www.basf.com/ua/uk. **5.** BASF офіційно відкрив агроцентр у Східному регіоні України // Latifundist.com. URL: https://latifundist.com/novosti/35986-basf-ofitsialno-otkryl-agrotsentr-v-vostochnom-regione-ukrainy.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

УДК 331.101.3

Горбунова А. Д.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Тези присвячені дослідженню впливу умов нестабільності на процес ціноутворення та поведінку споживачів. Розглянуто сутність ціни та цінової політики. Визначено ключові фактори, що впливають на ціноутворення в умовах нестабільності.*

Ключові слова: *підприємство, поведінка споживача, умови нестабільності, ціна, цінова політика.*

Annotation. *The article is devoted to the study of the influence of instability conditions on the pricing process and consumer behavior. The essence of price and pricing policy is considered. The key factors influencing pricing in conditions of instability are identified. The main problems in the field of price management are considered.*

Keywords: *enterprise, consumer behavior, instability conditions, price, pricing policy.*

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах нестабільності питання ціноутворення постає одним із ключових аспектів управління підприємством. Зростання інфляції, коливання валютного курсу, підвищення витрат на виробництво створюють серйозні виклики для формування цін на товари і послуги, щоб при цьому підприємство залишалося конкурентоспроможним на ринку.

Умови нестабільності впливають не тільки на цінову політику підприємства, а й на споживача. Різке підвищення цін зумовлює зміни в споживацькі поведінці, що призводить до додаткових викликів на підприємствах.

Актуальність теми обумовлена необхідністю вивчення факторів, що впливають на ціноутворення та розробки рекомендацій для покращення цінової політики підприємства в умовах нестабільності.

Серед учених, які досліджували цінову політику підприємств, можна зазначити Н. В. Кудренко, Т. Ю. Редзюк, М. О. Панченко, О. Г. Ратушняк, О. В. Богуславського та інших, які досліджували обґрунтування, формування цінової політики підприємства.

Метою є виявлення впливу умов нестабільності на ціноутворення та поведінку споживача і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення цінової політики підприємств.

Одним із основних факторів, що впливають на розвиток суспільного виробництва та рівень життя населення, є ціна. Ціна – це грошовий вираз вартості товару, який відображає рівень суспільно необхідних витрат праці [1].

У сучасних умовах економічної нестабільності ціни можуть встановлюватися або змінюватись хаотично, без аналізу наслідків. Це підкреслює важливість до підходів управління ціновою політикою підприємства та факторів, що на неї впливають, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Цінова політика підприємства – це загальні принципи, яких дотримується компанія у сфері встановлення цін на свої товари чи послуги. Це один з найбільш важливих і гнучких інструментів маркетингу, що визначає обсяг продажів конкретного товару та формує уявлення про нього в очах споживачів [2]. Основна кінцева мета – одержання максимального прибутку. Проміжними цілями можуть бути: захист на ринку своїх позицій, вихід на ринок з новим товаром, швидке відшкодування виробничих витрат [1]. Кожне підприємство самостійно визначає свої цілі.

© Горбунова А. Д., 2025

В умовах нестабільності існує достатньо факторів, які впливають на ціноутворення. Вони поділяються на зовнішні та внутрішні фактори.

До зовнішніх факторів, які впливають на ціноутворення в умовах економічної нестабільності, можна віднести: дії уряду, учасників каналів збуту, реакцію споживачів, політику конкурентів або як в нинішній нестабільній ситуації – війну. До внутрішніх факторів можна віднести витрати фірми, причому в умовах нестабільності не всі їх складові підлягають контролю з боку підприємства – ціни на сировину, транспортні витрати [3], непередбачувані обставини через нестабільну ситуацію.

За умов нестабільності змінюється і поведінка споживачів. За останній рік відбулося доволі значне зростання цін. Особливо на найбільш важливі потреби для людей, такі як: продукти харчування, одяг, послуги, оренду житла та транспорт. Нестабільність вплинула і на збільшення витрати споживачів, через що вони почали купувати дешевші аналоги, меншу кількість товарів чи взагалі відмовились від деяких покупок чи послуг, стали частіше користуватися знижками та акціями.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку суб'єкт господарювання зобов'язаний сформувати обґрунтовану цінову стратегію. Вибір оптимального методу ціноутворення детермінується сукупністю ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) чинників впливу.

На практиці в економічній діяльності підприємств імплементуються такі основні групи методів ціноутворення:

1. Витратні (затратні) методи. Сутність цього підходу полягає у калькулюванні ціни на основі суми прямих і непрямих витрат на одиницю продукції, до яких додається цільова норма прибутку. При цьому обов'язково враховується нижній ціновий поріг (собівартість).

2. Метод цінового орієнтування на цільову норму рентабельності (прибутку). Ціна встановлюється з метою досягнення заздалегідь визначеного рівня рентабельності на інвестований капітал.

3. Метод ціноутворення на основі сприйнятої (відчутної) цінності товару. Застосування цього методу передбачає специфічне позиціонування продукту на ринку. Цінова пропозиція формується з орієнтацією на конкретний сегмент споживачів, готових сплачувати не лише за матеріальну вартість товару, але й за комплекс супутніх нематеріальних благ (послуг, іміджу, якості).

4. Ринкові (конкурентні) методи: ціноутворення на основі рівня поточних цін. Цей підхід орієнтує фірму на зовнішню ринкову кон'юнктуру, а не на внутрішні витрати. Ціна визначається шляхом аналізу цінової політики ключових конкурентів та загального ринкового паритету.

5. Метод встановлення ціни на основи конкурсних торгів (тендерне ціноутворення). У процесі конкурсних процедур кожен учасник встановлює мінімально можливу ціну пропозиції, яка має бути конкурентною (нижчою за пропозиції опонентів), але при цьому не опускатися нижче граничного рівня собівартості [4].

У контексті зростаючої економічної нестабільності підприємства зіштовхуються зі значними викликами щодо підтримки цінової стабільності, ефективного стратегічного планування та збереження конкурентних позицій. Отже, критично важливим завданням є модернізація процесів ціноутворення, спрямована на підвищення їхньої гнучкості, оперативності та здатності до швидкої адаптації до мінливого ринкового середовища.

Рекомендації щодо удосконалення цінової політики підприємства доцільно згрупувати за ключовими напрямами:

1. Адаптація цінового механізму.

Динамічне ціноутворення: перехід від фіксованих прайс-листів до гнучкого, регулярного перегляду цін, що залежить від зовнішніх ринкових індикаторів (попиту, цін конкурентів) і внутрішніх змінних витрат.

Персоналізація цінової пропозиції: розробка програм лояльності та впровадження персоналізованого ціноутворення, що базується на аналізі індивідуальних вподобань і купівельної історії клієнтів.

2. Оптимізація операційних процесів.

Короткострокове планування: зміщення акценту на короткострокове (оперативне) планування діяльності для забезпечення швидкої реакції на кон'юнктурні зміни.

Посилення контролю: систематичне вдосконалення та безперервний моніторинг процесів ціноутворення (контролінг).

3. Цифрова трансформація та партнерство.

Інтеграція технологій: автоматизація систем збору, обробки та аналізу даних щодо ринкової ситуації, цінової політики конкурентів і клієнтських запитів. Це забезпечує аналітичну основу для прийняття оперативних рішень.

Укріплення ланцюгів постачання: розвиток довгострокових, взаємовигідних партнерських відносин із постачальниками. Це сприяє стабілізації вхідних витрат та гарантуванню безперебійності поставок, а також дає змогу укладати угоди про фіксацію ціни на визначений часовий горизонт.

Удосконалення системи ціноутворення є комплексним та багатофакторним процесом, але його реалізація критично необхідна для збереження конкурентоспроможності та підвищення економічної ефективності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновок. Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах зростаючої економічної нестабільності ціноутворення функціонує як ключовий, але вразливий інструмент управління підприємством, ефективність якого прямо залежить від сукупності ендогенних та екзогенних чинників впливу. Зростання цін викликає трансформацію споживацької поведінки, що вимагає від суб'єктів господарювання не лише обґрунтування методів ціноутворення (зокрема, з використанням витратних, ринкових і споживчо-орієнтованих підходів), але й оперативної модернізації всієї цінової політики. Критичною необхідністю для забезпечення стійкої конкурентоспроможності є впровадження комплексних рекомендацій, спрямованих на адаптацію цінового механізму (динамічне ціноутворення), оптимізацію операційного планування та цифрову трансформацію процесів для мінімізації ризиків у зовнішньому середовищі.

Перспективи подальших досліджень охоплюють вдосконалення стратегій управління ціновою політикою компанії з урахуванням різних нестабільних умов та ситуацій. Важливим напрямом є вивчення впливу поведінки споживача в умовах нестабільності та їх ролі в діяльності підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

Література: **1.** Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч. 2. Організація виробництва : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 31 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Nebava_Mykola/Ekonomika_ta_orhanizatsiia_vyrobnychoi_diialnosti_pidpryiemstva_Chastyna_2.pdf. **2.** Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 393 с. **3.** Бутенко Н. В. Основи маркетингу : навч. посіб. Київ : Вид-во КНУ, 2003. **4.** Панченко М., Стренковська А. Ю. Управління ціновою політикою на підприємстві. *Маркетинг і цифрові технології.* 2022. Т. 6. № 4. URL: https://doi.org/10.15276/mdt.6.4.2022.9. **5.** Карпенко А. А. Аналіз цінової політики на підприємстві та напрями її вдосконалення : кваліф. робота. НУПП, 2023. 69 с. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/17728/1/Карпенко%20%20A.A.pdf.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ОСВІТА РІВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

УДК 373.2:347.1

Гранкіна О. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах проаналізовано правові засади впровадження моделі освіти рівних можливостей у закладах дошкільної освіти (ЗДО) України. Розглянуто кореляцію національного законодавства з міжнародними зобов'язаннями, зокрема, у контексті Цілей сталого розвитку. Здійснено огляд успішних практик європейських країн щодо забезпечення рівного доступу до дошкільної освіти.*

Ключові слова: *освіта рівних можливостей, сталий розвиток, ЗДО, правове забезпечення, міжнародна співпраця.*

Annotation. *The paper analyzes the legal framework for implementing the equal opportunities education model in preschool educational institutions (PEIs) in Ukraine. The correlation between national legislation and international obligations, particularly in the context of the Sustainable Development Goals, is examined. An overview of successful European practices for ensuring equal access to preschool education is provided.*

Keywords: *equal opportunities education, sustainable development, PEI, legal provision, and international cooperation.*

Освіта рівних можливостей у контексті закладів дошкільної освіти (ЗДО) є фундаментальною передумовою для реалізації четвертої Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР 4) – забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти та сприяння можливості навчання впродовж усього життя для всіх [1]. Для України, як країни, що прагне інтеграції до європейського простору та відновлення після конфлікту, забезпечення цього принципу є пріоритетом державної політики, що впливає на соціальну згуртованість та економічне зростання. Якісна дошкільна освіта (ДО) на ранніх етапах життя є найефективнішим інструментом для зменшення соціальної нерівності, оскільки вона компенсує прогалини в домашньому середовищі, особливо для дітей з вразливих груп.

Правове забезпечення є критично важливим для створення системи освіти, яка гарантує однаковий доступ до освітніх послуг усім дітям, незалежно від їхнього соціального статусу, стану здоров'я, етнічної приналежності чи регіону проживання. Національне законодавство, зокрема Закон України «Про дошкільну освіту» [2], містить положення, спрямовані на створення інклюзивного освітнього середовища, закріплюючи право кожної дитини на здобуття ДО.

Однак проблема імплементації залишається актуальною. Чинне законодавство потребує деталізації механізмів адресного фінансування (наприклад, введення фінансової норми на одну дитину з особливими освітніми потребами (ООП)), а також кадрового забезпечення інклюзивних груп. Йдеться не лише про наявність ставок асистентів вихователя, але й про чіткі стандарти їхньої кваліфікації та міждисциплінарної взаємодії з психологами, логопедами та корекційними педагогами. Недосконаліть нормативно-правової бази часто призводить до того, що на місцях принцип рівних можливостей зводиться лише до формальної наявності інклюзивної групи, без належного ресурсного наповнення.

Міжнародна співпраця та вивчення досвіду європейських країн є ключовими для формування ефективної моделі. У країнах ЄС підхід «освіта рівних можливостей» розглядається значно ширше, ніж просто інклюзія дітей з ООП. Це комплексна стратегія, яка включає:

• універсальний доступ: забезпечення місцем у ЗДО для всіх дітей (наприклад, у Данії та Швеції майже 100% дітей віком від 3 років охоплені ДО);

• підтримка вразливих груп: розробка спеціальних програм для дітей з мігрантських сімей (мовна та соціокультурна адаптація), малозабезпечених верств населення (субсидії та безкоштовне харчування) та дітей, які

© Гранкіна О. С., 2025

проживають у віддалених / сільських територіях (організація підвезення, малокомплектні садочки або мобільні центри) [3, с. 8];

• раннє втручання: створення системи раннього виявлення та надання комплексної допомоги дітям з ризиком розвитку порушень ще до вступу в ЗДО.

Цей комплексний підхід сприяє сталому розвитку суспільства, оскільки ДО розглядається як інвестиція, що мінімізує соціальне відчуження та підвищує майбутній освітній та трудовий потенціал громадян (як наголошує UNESCO у звіті GEM 2020) [6].

Забезпечення рівного доступу вимагає не лише формального законодавства, а й інституційних змін на рівні управління ЗДО та освітнього процесу.

Індивідуалізація та моніторинг: необхідно впроваджувати індивідуальні освітні траєкторії для кожної дитини, особливо з ООП чи із соціально незахищеного середовища. Це вимагає регулярного моніторингу та оцінювання прогресу дитини, що дозволяє оперативно коригувати навчальні плани та методики.

Співпраця з громадою: активна співпраця з місцевими громадами та батьками є вирішальною для формування культури інклюзії та для залучення додаткових ресурсів.

Матеріально-технічне забезпечення: одними з основних бар'єрів залишаються недостатнє фінансування та низька забезпеченість матеріально-технічною базою (відсутність пандусів, спеціального обладнання, адаптованих дидактичних матеріалів) [5, с. 34–35].

Кадрова проблема: брак кваліфікованих фахівців, які володіють методиками роботи з дітьми з різними потребами (адаптивна фізкультура, альтернативна комунікація), є критичним. Потреба у систематичному підвищенні кваліфікації педагогів та їхня готовність до роботи в мультикультурному та інклюзивному середовищі є обов'язковою умовою повної реалізації принципу рівних можливостей.

Висновки. Реалізація освіти рівних можливостей у ЗДО є комплексною та багатоаспектною задачею, що вимагає узгоджених дій на рівні державної політики, законодавства та інституційного управління. Необхідне вдосконалення правового регулювання та активне впровадження найкращих практик міжнародної співпраці.

Перспективи подальших досліджень включають:

1. Розробку конкретних фінансових механізмів підтримки ЗДО, які працюють в умовах підвищеної соціальної нерівності або на прифронтових/депресивних територіях (наприклад, диференційована освітня субвенція).

2. Аналіз ефективності регіональних програм із забезпечення рівного доступу до якісної дошкільної освіти, зокрема в контексті внутрішнього переміщення населення.

3. Вивчення впливу професійного розвитку педагогів ДО на якість інклюзивних практик та забезпечення психологічної підтримки для всіх учасників освітнього процесу.

Науковий керівник – д-р філософії, доцент Погорєлова Т. Ю.

Література: **1.** Організація Об'єднаних Націй. *Цілі сталого розвитку.* 2015. URL: https://sdgs.un.org/goals. **2.** Про дошкільну освіту : Закон України від 11.07.2001 № 2628-III. *Відомості Верховної Ради України.* 2001. № 49. Ст. 24. **3.** European Commission. Education and Training Monitor 2023. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 120 p. **4.** Богуш А. М. Дошкільна освіта: питання теорії та практики. Київ : Слово, 2019. 440 с. **5.** Аналітичний звіт щодо стану дошкільної освіти в Україні. Київ : МОН України, 2020. 80 с. **6.** UNESCO. Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and education: All means all. Paris : UNESCO Publishing, 2020. 386 p.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЩОДО УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

УДК 37.02:004:373

Грицай Я. Г.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 3-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У цих тезах розглянуто методичні рекомендації для педагогічних працівників, які сприятимуть розвитку їхньої цифрової компетентності та активній участі у цифровізації ЗЗСО. Наведено практичні кроки для реалізації розробленої моделі розвитку цифрового освітнього середовища.*

Ключові слова: *цифрове освітнє середовище, методичні рекомендації, цифровізація, цифрова компетентність.*

Annotation. *These theses consider methodological recommendations for teachers that will contribute to the development of their digital competence and active participation in the digitalization of the schools. Practical steps for implementing the developed model for the development of the digital educational environment are presented.*

Keywords: *digital educational environment, methodological recommendations, digitalization, digital competence.*

Цифровізація – процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя [1, с. 1].

Цифрове середовище – це інтегроване комунікаційне середовище, що містить набір цифрових інструментів і сервісів, використання яких надає можливість користувачам вирішувати життєві та професійні завдання та задовольняти потреби [2, с. 54].

Цифрове освітнє середовище – це штучно створене освітнє середовище, в якому дидактичні цілі навчання, співпраця і комунікація учасників освітнього процесу досягається шляхом виваженого і доцільного використання цифрових технологій [3, с. 73–74].

Серед основних тенденцій змін освітнього середовища на сьогодні, які виділяють науковці [4, с. 43–44], технологічні стоять на першому місці. Це свідчить про те, що це питання є важливим у науковому світі і потребує дослідження.

Для того щоб адаптуватися до цифровізації в освіті, потрібно проводити навчання онлайн, використовувати цифрові освітні системи, створювати навчальні відео, застосовувати цифрові інструменти для розробки різних проєктів тощо [5, с. 1800].

За результатами нашого дослідження щодо розвитку цифрового освітнього середовища ЗЗСО було розроблено методичні рекомендації для всіх учасників освітнього процесу відповідно до розробленої моделі. У цих тезах розглянемо методичні рекомендації для педагогічних працівників.

Мотиваційно-цільовий компонент Стратегії розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти:

- брати активну участь у методичних зустрічах щодо підвищення цифрової грамотності;
- проходити курси підвищення кваліфікації з підвищення цифрової грамотності;
- обмінюватися досвідом запровадження цифрових технологій в освітній процес;
- як класний керівник та в рамках викладання предмета демонструвати для здобувачів освіти важливість цифрових технологій у розвитку суспільства;

© Грицай Я. Г., 2025

• заохочувати здобувачів освіти до участі в цифрових конкурсах, проєктах;

• проводити роз'яснювальну роботу з батьками щодо важливості цифрових технологій.

Технологічний компонент Стратегії розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти:

• знати основи роботи в локальній мережі та хмарній мережі;

• надавати здобувачам освіти доступ до цифрових матеріалів через онлайн-середовища;

• ознайомитися з базовими принципами кібергігієни (додаток 8);

• дотримуватися вимог захисту персональних даних здобувачів освіти при використанні цифрових платформ.

Аналітичний компонент Стратегії розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти:

• взяти участь в опитуванні щодо рівня розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти;

• пройти самооцінювання цифрових навичок;

• ознайомитись з державними документами щодо цифровізації;

• дотримуватись норм з авторського права, використання електронних ресурсів і захисту персональних даних здобувачів освіти;

• уточнити потребу у додаткових інструментах для онлайн-навчання.

Методологічний компонент Стратегії розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти:

• вивчити та обрати найбільш ефективні методи викладання в цифровому освітньому середовищі;

• забезпечувати виконання обраних принципів навчання;

• вести цифрове портфоліо професійного розвитку;

• проводити регулярне самооцінювання цифрової компетентності.

Управлінський компонент Стратегії розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти:

• активно долучатись до реалізації стратегії цифрового розвитку закладу загальної середньої освіти;

• брати участь у обговореннях, плануванні, реалізації та оцінюванні цифрових ініціатив;

• використовувати цифрові інструменти в щоденній роботі та звітуванні;

• здійснювати зворотний зв'язок адміністрації щодо ефективності цифрових інструментів.

Змістовий компонент Стратегії розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти:

• використовувати цифрові освітні ресурси у процесі викладання;

• активно застосовувати онлайн-платформи для перевірки знань;

• фіксувати результати навчання в електронному журналі;

• створювати власні цифрові ресурси відповідно до навчального предмета;

• адаптувати цифрові інструменти для роботи з дітьми з ООП.

Інформаційно-комунікаційний компонент Стратегії розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти:

• активно використовувати платформи для проведення онлайн-занять, спілкування зі здобувачами освіти й батьками;

• ділитися важливою інформацією через зручні цифрові канали;

• проводити тематичні опитування для зворотного зв'язку щодо викладання чи нововведень;

• повідомляти здобувачів освіти та батьків про оновлення через шкільний сайт або месенджери;

• ознайомлювати учасників освітнього процесу з наявними інструкціями щодо користування цифровими інструментами.

Оцінювально-коригуючий компонент Стратегії розвитку цифрового освітнього середовища закладу загальної середньої освіти:

• оцінювати ефективність власної діяльності з використання цифрових інструментів;

• регулярно брати участь в опитуваннях щодо цифрових змін у закладі освіти;

• аналізувати складнощі та бар'єри, з якими зіштовхуються під час використання цифрових ресурсів і повідомляти адміністрацію;

• вносити пропозиції щодо вдосконалення цифрового освітнього середовища;

• використовувати інструменти самооцінки, контрольні списки або електронні журнали для моніторингу результатів здобувачів освіти у цифровому контексті;

• долучатися до обговорення коригувальних заходів, планів покращення цифрового освітнього середовища.

Нами розроблено чек-лист для педагогічних працівників щодо упровадження моделі розвитку цифрового освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти.

Висновок. Розроблені методичні рекомендації для педагогічних працівників є системною основою для успішного впровадження моделі розвитку цифрового освітнього середовища в ЗЗСО. Вони охоплюють усі ключові аспекти діяльності – від мотиваційно-цільового стимулювання до технологічної грамотності та оцінювально-коригуючого моніторингу. Комплексне та свідоме виконання цих рекомендацій забезпечить підвищення цифрової компетентності педагогічних працівників, сприятиме ефективному використанню цифрових інструментів в освітньому процесі та гарантує сталий розвиток якісного цифрового освітнього середовища.

Науковий керівник – канд. пед. наук, доцент Почуєва О. О.

Література: **1.** Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.09.2023 № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text. **2.** Рамка цифрової компетентності для громадян України. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf. **3.** Павлова Н. Цифрове освітнє середовище у контексті цифровізації освіти. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA».* July 26, 2024; Zagreb, Croatia. P. 72–75. **4.** Гораш К. В. Сучасні тенденції змін освітнього середовища закладів загальної середньої освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота».* 2021. Вип. 2 (49). С. 42–45. **5.** Arisoy B. Digitalization in education. *Cypriot Journal of Educational Sciences.* 2022. Vol. 17 (5). P. 1799–1811. URL: https://doi.org/10.18844/cjes.v17i5.6982.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ТА НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ РИНКОВИХ ЗМІН І ВОЄННОГО ЧАСУ

УДК 331.108:658.3

Гусак М. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто теоретичні засади формування ефективної системи відбору та наймання персоналу як ключового стратегічного ресурсу підприємства. Систематизовано функції підбору, обґрунтовано їх роль у забезпеченні ефективності кадрової роботи. Проаналізовано цикл відбору (скринінг, тестування, оціночні центри). Визначено необхідність трансформації наймання у стратегічне залучення талантів. Розглянуто особливості найманя і відбору персоналу в умовах воєнного часу. Запропоновано напрями удосконалення та автоматизації процесів підбору та найму персоналу.*

Ключові слова: *персонал, підбір персоналу, наймання, відбір персоналу, управління людськими ресурсами.*

Annotation. *The theoretical principles of forming an effective system of personnel selection and hiring as a key strategic resource of the enterprise are considered. The functions of selection are systematized, their role in ensuring the effectiveness of personnel work is substantiated. The selection cycle (screening, testing, assessment centers) is analyzed. The need to transform hiring into strategic talent attraction is determined. The peculiarities of hiring and selecting personnel in wartime conditions are considered. Directions for improving and automating the processes of personnel selection and hiring are proposed.*

Keywords: *personnel, recruitment, hiring, personnel selection, human resources management.*

Постановка проблеми. В умовах динамічних ринкових змін, посилення конкуренції та прискореного технологічного прогресу персонал стає одним із ключових стратегічних ресурсів будь-якого підприємства. Успішність функціонування та довгострокова конкурентоспроможність організації прямо залежать від якості її кадрового потенціалу. З огляду на це, формування ефективної системи відбору та наймання персоналу набуває особливої актуальності. Недоліки у процесах наймання можуть призвести до значних фінансових витрат, зниження продуктивності праці та погіршення організаційної культури. Навпаки, систематизований, обґрунтований та організований відбір дає змогу залучити висококваліфікованих, мотивованих працівників, які максимально відповідають стратегічним цілям та специфіці діяльності підприємства.

Перегляд останніх наукових досягнень і публікацій. Огляд довідкової літератури свідчить про те, що комплексний підхід до питання є недостатньо вивченим, що обґрунтовує доцільність вибору цієї теми.

Над вирішенням поставлених завдань працювали такі науковці, як Л. В. Балабанова, В. М. Гриньова, В. І. Дериховська, О. О. Письменна, А. В. Семенченко, Г. В. Назарова та інші, які досліджували теоретичні та практичні аспекти формування системи відбору та наймання персоналу.

Під час дослідження встановлено, що наймання та відбір персоналу є нерозривно пов'язаними, послідовними процесами, які формують вхідний потік людських ресурсів. Наймання персоналу (рекрутинг) – це комплекс заходів, спрямованих на залучення достатньої кількості потенційних кандидатів, які володіють необхідними характеристиками та кваліфікацією, з метою створення резерву кандидатів на заміщення вакантних посад. Відбір персоналу, своєю чергою, є процесом оцінки, порівняння та вибору найбільш придатних кандидатів із залученого резерву для конкретних робочих місць чи посад. У сучасній практиці часто використовується узагальнюючий термін «підбір персоналу», який охоплює обидва взаємопов'язані процеси – найм і відбір, спрямовані на забезпечення організації людськими ресурсами як у кількісному, так і у якісному аспектах.

© Гусак М. А., 2025

Існує різноманітне трактування поняття «підбір персоналу» різних науковців, проте всі вони сходяться на тому, що це систематична діяльність, спрямована на залучення та оцінку кандидатів, які мають необхідні якості для роботи. Теоретичні основи відбору грунтуються на двох фундаментальних концепціях відповідності: класичній відповідності «людина – робоче місце», яка вимагає точного збігу знань, навичок та здібностей кандидата з вимогами конкретного функціоналу посади, і більш сучасній відповідності «людина – організація», що підкреслює культурну сумісність, оцінюючи, наскільки цінності, цілі та особистісні риси претендента узгоджуються з місією та етикою компанії.

Процеси відбору та наймання виконують низку багатогранних функцій, які мають критичне значення для забезпечення життєдіяльності та стратегічного розвитку підприємства. Вони виходять за межі простого заповнення вакансій і охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти управління людськими ресурсами. Їх перелік наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Функції процесів відбору та наймання персоналу

Назва функції	Сутність і призначення
Комплектуюча (Кількісна)	Забезпечення підприємства необхідною та достатньою кількістю працівників відповідно до штатного розкладу та планів зростання. Включає аналіз потреби та залучення резерву кандидатів
Якісного забезпечення	Відбір найбільш придатних кандидатів, чиї професійні знання, навички, здібності та особистісні якості відповідають вимогам конкретної посади та цілям організації
Стратегічна	Формування довгострокового кадрового резерву, залучення висококваліфікованих фахівців, які можуть забезпечити майбутній розвиток, інновації та стійку конкурентну перевагу підприємства
Соціально-психологічна	Вплив на формування позитивної організаційної культури, підвищення лояльності та залученості персоналу, а також створення позитивного іміджу роботодавця на ринку праці
Економічна	Забезпечення раціонального використання коштів на пошук та адаптацію персоналу, мінімізація витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, помилками відбору та низькою продуктивністю невідповідних працівників

Роль відбору та наймання персоналу є фундаментальною і проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, це прямий вплив на операційну ефективність, оскільки своєчасне та якісне закриття вакансій забезпечує безперебійність усіх процесів, а працівник, який відповідає вимогам, демонструє вищу продуктивність. По-друге, це формування конкурентних переваг. У сучасному світі головна конкурентна перевага криється саме в унікальних знаннях, навичках та креативності персоналу, і цілеспрямований відбір дає змогу залучити найкращих фахівців, здатних генерувати нові ідеї. По-третє, це забезпечення організаційної стійкості та адаптивності. Наявність у колективі співробітників із високою здатністю до навчання та вирішення нестандартних завдань дозволяє організації ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, такі як економічні кризи чи технологічні зсуви. По-четверте, вплив на корпоративну культуру та імідж. Залучаючи людей, які розділяють місію та цінності компанії, керівництво забезпечує внутрішню узгодженість та високий рівень лояльності, що позитивно впливає на зовнішній імідж компанії як роботодавця (бренд роботодавця).

Практична реалізація циклу наймання та відбору починається з підготовчої роботи, що включає стратегічне планування потреби у персоналі. Далі відбувається наймання (пошук та залучення кандидатів), а після створення резерву – відбір (систематичне оцінювання). Основне завдання відбору – мінімізувати ризик помилкового найму. Серед ключових етапів відбору виділяють: скринінг-резюме та первинне інтерв'ю, тестування та оцінювання компетенцій. На цьому етапі використовується професійне (кваліфікаційне) тестування, а також психологічне тестування (наприклад, опитувальники Великої п'ятірки) для оцінки особистісних рис, мотивації та рівня емоційного інтелекту. Для керівних посад застосовується оціночний центр – комплексна процедура, що імітує реальне робоче середовище через серію вправ, що забезпечує найвищу прогностичну валідність. Критично важливим є етап перевірки рекомендацій та бекграунду для мінімізації ризиків та верифікації інформації. Фінальний етап – прийняття рішення про найм, оформлення пропозиції та працевлаштування.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що провідні компанії трансформували функцію наймання у стратегічне залучення талантів, розглядаючи кожного найманого співробітника як довгострокову інвестицію. Наймання стає проактивним, з постійною роботою над формуванням та підтримкою пулів талантів. Для залучення найкращих фахівців активно інвестують у бренд роботодавця, а також забезпечують високу якість кандидатського досвіду, що вимагає прозорого та швидкого зворотного зв'язку. Український досвід, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, характеризується активним застосуванням глибокого та цільового пошуку через професійні мережі, де рекрутер виступає як активний «хантер». На етапі оцінки застосовуються структуровані інтерв'ю, що поєднують перевірку технічних компетенцій із оцінкою поведінкових та культурних аспектів. В умовах воєнного часу перед українськими підприємствами постають додаткові виклики, пов'язані з кадровою нестабільністю, міграцією робочої сили та підвищеним психологічним тиском. Це вимагає від систем відбору та наймання високої адаптивності, гнучкості та акценту на оцінці не лише професійних, а й особистісних якостей, таких як стресостійкість, здатність до швидкого навчання та лояльність до організації, що критично важливо для забезпечення безперервності виробництва.

Отже, систематизований підхід до відбору та наймання персоналу є фундаментальною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого економічного зростання підприємства. Встановлено, що ці процеси трансформуються у стратегічну функцію управління людськими ресурсами, забезпечуючи відповідність кваліфікації працівників вимогам робочих місць. Теоретичні засади підкреслюють критичну важливість валідності та надійності використовуваних методів оцінки. Удосконалення системи в умовах динамічних змін та воєнного часу має бути спрямоване на впровадження проактивних методів залучення талантів, підвищення якості кандидатського досвіду, автоматизацію первинного скринінгу та посилення уваги до програм адаптації та наставництва.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішина С. В.

Література: **1.** Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбо. літ., 2017. 502 с. **2.** Вітишин О. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу в умовах глобалізації // Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: пандемічний та пост пандемічний період : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених (Тернопіль, 27 квітня, 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 190. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49699/1/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0%20%D0%92%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%A8%D0%98%D0%9D.pdf. **3.** Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. **4.** Домусчі В. О., Славенко Є. А., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ.* 2021. № 12. С. 268–276. **5.** Назарова Г. В. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 216 с.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 р.

THE GROWTH OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE USE WITHIN THE EDUCATIONAL PROCESS OF UNIVERSITIES

UDC 378:004.8

Dubtsova O.

Ph.D. in Philology, Associate Professor
of the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Makhatilov A.

Postgraduate (third) educational and scientific level 1st year student
of the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *Artificial intelligence is transforming higher education by enabling personalized learning, improving institutional efficiency and supporting predictive analytics. However, generative AI raises concerns about academic integrity, bias, and data privacy, requiring redesigned curricula, innovative assessment methods, and strengthened AI literacy across institutions.*

Keywords: *assessment, artificial intelligence, generative AI, higher education, personalized learning.*

Анотація. *Штучний інтелект трансформує вищу освіту, забезпечуючи персоналізоване навчання, підвищуючи ефективність університетів та підтримуючи прогнозну аналітику. Однак генеративний ШІ викликає занепокоєння щодо академічної доброчесності, упередженості та конфіденційності даних, вимагаючи переосмислення навчальних програм, інноваційних методів оцінювання та підвищення рівня грамотності у сфері ШІ в закладах вищої освіти.*

Ключові слова: *вища освіта, генеративний ШІ, персоналізоване навчання, оцінювання, штучний інтелект.*

Artificial intelligence (AI) has been fundamentally changing higher education by introducing a new range of tools and transforming the way teaching and learning take place.

While the technology promises significant gains and the potential for personalized learning, it also introduces ethical and educational challenges.

The analysis of the current level of AI adoption provides for evaluating its projected benefits and risks it presents, including the following:

1. Efficiency of the personalized learning environment. AI integration brings strong benefits to higher education by enhancing personalized student learning plans and optimizing overall university operations, particularly in the following ways:

• adaptive learning systems shift education away from a generic lecture model toward a personalized learning experience. By analyzing data on student performance, AI tools dynamically adjust the curriculum, learning pace and the provided feedback. This individualized approach supports student success and development by effectively addressing the diverse needs of today's learners [7];

• operational efficiency: AI tools make everyday routine tasks more automated, such as making assessments more objective and using chatbots to to provide quick answers to specific queries. This efficiency measure is essentially freeing up valuable faculty time for research, curriculum development, and high-quality, person-centered interactions with students [6];

• predictive analytics: universities are now using AI for predictive analytics to monitor engagement data and identify students at risk of underperforming or dropping out. These insights enable timely interventions that can significantly enhance student retention and overall academic productivity.

© Dubtsova O. V., Makhatilov A. I., 2025

2. Ethical challenges related to artificial intelligence and academic integrity are becoming increasingly important, as generative artificial intelligence (GenAI) grows more widespread, including models like ChatGPT and posing a genuine threat to traditional and typical assessment methods and core academic values, in particular:

• behavior that becomes academically incorrect: GenAI allows higher education students to produce complex written assignments with minimal effort, leading to a crisis of academic transparency and the destruction of authentic assessment. Institutions must address these challenges by developing appropriate assessment strategies and continuously monitoring the effectiveness of the implemented solutions [4];

• bias and fairness: as AI relies on data that is already in place, it often reflects gender, racial or political biases. Thus, using this data risks reinforcing social inequalities and leading to biased outcomes for certain groups of students [8];

• data privacy: AI systems require large volumes of sensitive data, which raises serious concerns about privacy breaches and the potential loss of learner autonomy as individuals become overly reliant on automated decision-making for creating content or learning materials [2].

Integrating artificial intelligence necessitates significant changes to the core functions of higher education – teaching, learning and assessment – particularly in the following areas:

• shifting the focus of learning: education must recognize that routine tasks no longer need traditional assessment, as AI can easily handle them. Instead, evaluations should emphasize creative reasoning, complex real-world problem-solving, innovation and the ability to tackle intricate practical situations [5];

• the teacher becomes a mentor: it is becoming increasingly important for the teacher not just to provide information, but to transform it, not just deliver content, but to be a mentor and guide in more complex processes. Empirical learning and the cultivation of human skills, such as empathy, critical discussion and subtle understanding are gaining greater importance as AI cannot replicate them [1].

• innovation in assessment: teachers should adopt modern assessment methods, such as oral exams and real-time evaluations of critical thinking, which will make such assessment resistant to the use of GenAI [3].

Artificial intelligence has evolved beyond being merely a tool for work or study; it represents a transformative force capable of reshaping higher education. While AI promises a high level of personalization and high levels of efficiency, educational institutions must actively address and mitigate the risks related to academic integrity, bias, and data privacy.

It is crucial to understand that the future of higher education relies on a shared commitment to AI literacy and a willingness to redesign curricula and assessment methods to emphasize uniquely human skills in an increasingly automated world.

References: **1.** Crain C., Ewing A., Billy I., Anush H. The advantages and disadvantages of AI in higher education. *The Business and Management Review.* 2024. Vol. 15. No. 3. P. 168–178. **2.** García-López I. M., Trujillo-Liñán L. Ethical and regulatory challenges of Generative AI in education: a systematic review. *Frontiers in Education.* 2025. Vol. 10. P. 1–13. **3.** Liang J., Stephens J. M., Brown G. T. L. A systematic review of the early impact of artificial intelligence on higher education curriculum, instruction, and assessment. *Frontiers in Education.* 2025. Vol. 10. P. 1–19. **4.** Williams R. T. The ethical implications of using generative chatbots in higher education. *Frontiers in Education.* 2023. Vol. 8. P. 1–6. **5.** Holmes W., Tuomi I. State of the art and practice in AI in education. *European Journal of Education.* 2022. Vol. 57. No.4. P. 542–570. **6.** Klimova B., Pikhart M. Exploring the effects of artificial intelligence on student and academic well-being in higher education: a mini-review. *Frontiers in Psychology.* 2025. Vol. 16. P. 1–7. **7.** Zawacki-Richter O., Marín V. I., Bond M., Gouverneur F. Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education: Where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education.* 2019. Vol.16. P. 1–27. **8.** Eacersall, D. et al. Navigating ethical challenges in generative AI-enhanced research: the ETHICAL framework for responsible generative AI use. *Journal of Applied Learning & Teaching.* 2025. Vol. 8. No. 2. P. 102–115.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ВПРОВАДЖЕННЯ SAFE ЯК МЕХАНІЗМУ МАСШТАБУВАННЯ AGILE У МІЖНАРОДНИХ ІТ-ПРОЄКТАХ

УДК 004.42:005.8 (100)

Дуднік А. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню особливостей застосування методології SAFe у міжнародних ІТ-компаніях як інструменту масштабування гнучких підходів. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження SAFe у міжнародних компаніях, орієнтованих на масштабовану розробку, інноваційні продукти та глобальну співпрацю.*

Ключові слова: *SAFe, Agile, міжнародні ІТ-проєкти, масштабування Agile, управління портфелем, ART, PI Planning.*

Annotation. *This article is devoted to researching the peculiarities of applying the SAFe methodology in international IT companies as a tool for scaling flexible approaches. Practical recommendations are formulated for the implementation of SAFe in international companies focused on scalable development, innovative products, and global cooperation.*

Keywords: *SAFe, Agile scaling, global distributed teams, value delivery, Lean Portfolio Management, ART synchronization.*

Постановка проблеми. Управління міжнародними ІТ-проєктами супроводжується низкою викликів, пов'язаних із високою динамікою бізнес-середовища, складною структурою взаємозалежностей та необхідністю швидко адаптуватися до нових вимог. Більшість сучасних компаній розширюють свою діяльність за межі однієї країни, формуючи розподілені команди, що працюють у різних часових поясах. Це створює суттєві труднощі під час координації і синхронізації процесів – особливо у великих проєктах з тривалими життєвими циклами та великою кількістю архітектурних рішень.

Попри популярність Agile, класичні фреймворки не здатні ефективно підтримувати розробку на рівні багатьох команд, оскільки вони побудовані з акцентом на локальні, невеликі за обсягом проєкти. Компанії, які намагаються масштабувати Scrum або Kanban, часто стикаються з хаотичним управлінням залежностями, збільшенням кількості блокерів, дублюванням завдань і непередбачуваними релізами. Ці проблеми особливо відчутні у міжнародних програмах, де кожна помилка синхронізації може призвести до затримки релізу або втрати клієнта.

Таким чином, існує нагальна потреба в адаптивній, але структурованій системі управління, здатній поєднати гнучкість Agile із стабільністю корпоративного управління. Вирішення цієї проблеми пропонує методологія SAFe, яка інтегрує Lean, Agile та DevOps у масштабовану модель для великих міжнародних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки характеризуються зростанням інтересу до методів масштабування Agile. Дослідження, опубліковані у VersionOne State of Agile Report, демонструють, що понад 53 % компаній, які масштабують Agile, обирають саме SAFe через його збалансованість і системність.

У роботах Діна Леффінгвела SAFe представлено як модель, яка дозволяє інтегрувати гнучкі практики на рівень підприємства. Автор акцентує увагу на важливості Value Stream management, передбачуваності в рамках PI Planning та ролі Agile Release Train у забезпеченні стабільного потоку поставки.

McKinsey у своїх звітах наголошує на тому, що компанії, які впровадили SAFe, скоротили time-to-market у середньому на 30–75 %, а прозорість комунікацій зросла на 40 %. Дослідження Gartner підтверджують, що SAFe стабілізує розробку у великих глобальних компаніях завдяки чіткому розподілу відповідальності та зменшенню ризиків невідповідності архітектурних рішень.

© Дуднік А. С., 2025

У комплексі ці дослідження формують наукове підґрунтя для впровадження SAFe у міжнародних IT-компаніях.

Метою статті є поглиблений аналіз можливостей застосування SAFe у міжнародних IT-проєктах та визначення його переваг як інструменту забезпечення стабільності, прозорості й ефективності розробки у розподілених командах.

Основний матеріал дослідження. У сучасному міжнародному середовищі Agile еволюціонує з фреймворку командного рівня у складну цілісну систему управління, здатну охоплювати десятки та сотні команд, розподілених між різними країнами. Глобальні IT-компанії функціонують у багатовимірному контексті: це й різні часові пояси, і культурні відмінності, і різна швидкість ухвалення рішень, і складні технологічні архітектури, де навіть мінімальна затримка або неузгодженість може вплинути на весь релізний цикл [5]. Традиційні Agile-фреймворки, такі як Scrum або Kanban, демонструють високу ефективність на рівні окремих команд, проте вони не здатні забезпечити узгодження між десятками команд, що працюють над одним продуктом або програмою.

У міжнародних проєктах ключовою проблемою стає фрагментація операційних процесів. Кожна команда, зосереджена на власних задачах, часто не бачить ширшого контексту, що зумовлює накопичення залежностей, дублювання функцій та підвищення ризиків. У таких ситуаціях компанії намагаються масштабувати Scrum механічним шляхом, але цей підхід не розв'язує проблем, а часто загострює їх: цикли розробки подовжуються, релізи стають непередбачуваними, а початкова гнучкість перетворюється на хаотичність [6]. Саме тому у міжнародних IT-компаніях виникає потреба у такому фреймворку, який поєднує гнучкість Agile із структурованістю корпоративних механізмів управління. SAFe у цьому контексті виступає не просто набором практик, а системною методологією трансформації всієї організаційної моделі.

Центральним елементом SAFe є Agile Release Train – структура, що об'єднує від 8 до 12 команд у єдину синхронізовану операційну систему. ART працює у спільному ритмі, що дозволяє командам координувати свої спринти, узгоджувати архітектурні рішення, виявляти залежності та формувати прозору систему пріоритезації задач. У міжнародному середовищі така синхронізація є критичною: вона уникає ситуацій, коли одна команда випереджає іншу, не отримуючи вчасно ключові компоненти або API. ART створює передбачуваний, стабільний та керований потік розробки, де кожна команда працює не ізольовано, а в межах узгодженої бізнес- та технічної стратегії [1].

Одним із найбільш потужних механізмів SAFe є PI Planning – спільне планування програмного інкременту, яке відбувається кожні 8–12 тижнів. Ця подія забезпечує прозорість для всієї організації: команди домовляються про обсяги робіт, визначають залежності, окреслюють ризики та формують спільні цілі. На відміну від традиційного командного планування, PI Planning об'єднує всі команди ART у процес створення єдиного продуктового бачення. У міжнародних проєктах це дозволяє уникнути ситуацій, коли різні підрозділи рухаються у різних напрямках або використовують суперечливі підходи.

Ще одним фундаментальним компонентом SAFe є Value Streams. Цей інструмент дозволяє компанії сформувати чітке розуміння того, як саме створюється цінність – від ідеї до постачання кінцевого продукту споживачу [3]. Управління потоками цінності є особливо важливим для міжнародних компаній, оскільки кожен Value Stream об'єднує кросфункціональні команди, бізнес-стейкхолдерів та архітекторів навколо спільного результату. Таким чином, SAFe усуває фрагментацію процесів, зменшує непродуктивні витрати та мінімізує операційні розриви.

Важливим структурним елементом SAFe є Lean Portfolio Management – сучасна модель управління портфелем IT-продуктів та стартапів [2]. На відміну від класичного портфельного менеджменту, LPM дозволяє компанії гнучко (але водночас структуровано) розподіляти ресурси між ініціативами, забезпечувати стратегічне вирівнювання та швидко реагувати на зміни ринку. У міжнародних IT-компаніях, де портфелі часто включають десятки продуктів на різних стадіях розвитку, LPM стає основою для обґрунтованих інвестиційних рішень, ефективного управління ризиками та оптимізації value delivery.

Ключовим викликом міжнародних проєктів є управління ризиками. У таких компаніях ризики виходять за межі технічних проблем – вони включають культурні відмінності, часові бар'єри, складність комунікацій, неузгодженість архітектури та швидкі зміни бізнес-пріоритетів. SAFe пропонує інструмент ROAM, який дозволяє формалізувати й розподілити відповідальність за ризики між усіма командами ART [5]. Модель ROAM робить ризики прозорими, а процес управління – системним, що особливо важливо у глобальних розподілених командах.

Таким чином SAFe формує не лише технологічну, а й культурну трансформацію підприємства. Йдеться про формування культури прозорості, регулярної синхронізації, партнерської взаємодії та системного підходу до створення цінності [6]. Ця модель дає компаніям змогу не просто швидко реагувати на зміни, а й формувати довгострокову стратегію розвитку, засновану на передбачуваності та ритмічності процесів.

Висновки. Проведене дослідження демонструє, що SAFe є одним із найбільш ефективних підходів для масштабування Agile у міжнародних IT-компаніях. Він забезпечує структурований, але гнучкий механізм управління, здатний поєднувати десятки й сотні команд у цілісну операційну систему. У міжнародному контексті SAFe дозволяє подолати ключові труднощі – від часових бар'єрів до архітектурної фрагментації – завдяки синхронізованому ритму роботи, прозорості процесів і чітко визначеним ролям.

Методологія SAFe створює структуру, у якій команди рухаються спільним темпом, ухвалюють узгоджені рішення та працюють з орієнтацією на довгострокову бізнес-цінність. Завдяки впровадженню ART підвищується стабільність релізів, скорочуються затримки, покращується прогнозованість та контроль над залежностями. PI Planning забезпечує уточнення цілей, узгодженість задач та раннє виявлення ризиків, що особливо важливо у міжнародних проєктах, де команди перебувають у різних географічних регіонах.

Управління портфелем відповідно до Lean Portfolio Management дозволяє компаніям стратегічно вирівнювати продукти й інвестиції, уникати перевантаження та мінімізувати непродуктивні витрати. Value Stream Management усуває операційні розриви, забезпечує прозорість і формує спільну систему створення цінності для замовників. Модель ROAM, своєю чергою, дозволяє формалізувати ризики та керувати ними системно, що значно знижує ймовірність критичних збоїв у міжнародних програмах.

Загалом SAFe не просто впорядковує процеси – він створює нову організаційну культуру, орієнтовану на прозорість, співпрацю та безперервний розвиток. Для міжнародних IT-компаній це стає фундаментом для успішної роботи у глобальному конкурентному середовищі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.

Література: **1.** Galli B. J. Addressing risks in global software development and outsourcing. *International journal of risk and contingency management.* 2018. Vol. 7, no. 3. P. 1–41. URL: https://doi.org/10.4018/ijrcm.2018070101. **2.** Flood D. et al. Insights into global health practice from the agile software development movement. *Global health action.* 2016. Vol. 9, no. 1. P. 29836. URL: https://doi.org/10.3402/gha.v9.29836. **3.** Pandla K., Gupta N. Building high performing schools. *Samvad.* 2020. Vol. 20. P. 52. URL: https://doi.org/10.53739/samvad/2020/v20/149639. **4.** Madsen J. D. Professional construction management services. *Journal of the construction division.* 1979. Vol. 105, no. 2. P. 139–156. URL: https://doi.org/10.1061/jcceaz.0000829. **5.** Gheorghe A.-M., Gheorghe I. D., Iatan I. L. Agile software development. Informatica economica. 2020. Vol. 24, no. 2/2020. P. 90–100. URL: https://doi.org/10.24818/issn14531305/24.2.2020.08. **6.** Creager J. H. et al. Human factors methods in a design cycle framework. *Proceedings of the human factors and ergonomics society annual meeting.* 2014. Vol. 58, no. 1. P. 457–461. URL: https://doi.org/10.1177/1541931214581095.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ЧИСЛЕННЯ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 373.31:517.3

Дюкова В. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено історичні аспекти розвитку математики як філософії природничих наук. Розглянуто задачі, що привели до створення інтегрального числення. Наведено приклади використання визначеного інтегралу для розв'язання задач економіки.*

Ключові слова: *філософія математики, концепція Прокла Діадоха, символіка математичного аналізу, формула Ньютона-Лейбніца, визначений інтеграл, економічне тлумачення визначеного інтегралу.*

Annotation. *The historical aspects of the development of mathematics as a philosophy of natural sciences are investigated. The problems that led to the creation of integral calculus are considered. Examples of the use of the definite integral for solving problems in economics are given.*

Keywords: *philosophy of mathematics, Proclus Diadochos' concept, symbolism of mathematical analysis, Newton-Leibniz formula, definite integral, economic interpretation of the definite integral.*

«У будь-якій науці рівно стільки істини, скільки в ній математики», – це відоме висловлювання належить видатному німецькому філософу XVIII сторіччя Іммануїлу Канту. Згідно з його світоглядом природнича наука повинна не просто спостерігати об'єкт дослідження, а конструювати його, відтворювати у розумі завдяки математичному апарату. І саме застосування математики здатне забезпечити достовірність пізнання.

Провідну роль математики у процесі пізнання визнавали ще такі античні філософи, як Платон, Аристотель та Прокл. Так, згідно з концепцією Прокла Діадоха, математика має двоїсту природу, це компроміс між чистою думкою і чистою чуттєвістю, і цей компроміс він розумів як гармонію. Згідно з його концепцією [2], математичне мислення передбачає раціональну побудову об'єкта дослідження (саме те, що згодом Кант назвав конструюванням). За Піфагором, гармонія має числовий вираз, тобто є нерозривно пов'язаною з математикою. На думку піфагорійців, гармонія є внутрішнім взаємозв'язком речей, без якого космос не міг би існувати.

Розвиток математичного апарату відбувався як відгук на потреби природничих наук. Головною рушійною силою у XVII–XIX ст. виступала фізика. Створення інтегрального числення пов'язане з пошуком шляхів розв'язання таких задач, як знаходження шляху, за умов, якщо швидкість змінюється у часі, обчислення роботи, яку виконує змінна за величиною сила, і таке інше. Формалізація математичного аналізу почалася у XVII ст. Незалежно один від одного англійський фізик, математик і астроном Ісаак Ньютон і німецький філософ, математик і фізик Готтфрід Вільгельм Лейбніц формалізували основні поняття математичного аналізу, зокрема диференціальне та інтегральне числення [3]. Формула Ньютона-Лейбніца, що застосовується для обчислюється визначеного інтегралу, є одним із перших прикладів фундаментальної теореми математичного аналізу:

$$\int_a^b f(x)dx = F(x)\Big|_a^b = F(b) - F(a), \quad (1)$$

де F(x) – первісна від підінтегральної функції $f(x)$; a і b – нижня і верхня, відповідно, границі інтегрування.

За змістом формули, запропоновані Ньютоном і Лейбніцем, були аналогічні, Лейбніц як філософ поставився до самого написання цієї формули з більш абстрактної точки зору. Саме він застосував поняття диференціалів dx і dy для позначення нескінченно малих приростів, а також знаку ∫ для позначення інтегралу. Позначення інтегралу походить від витягнутої літери S, що є першою літерою латинського слова «summa», тобто «сума». Таке позначення визначеного інтегралу асоціюється з його геометричним тлумаченням, оскільки

© Дюкова В. О., 2025

визначений інтеграл можна представити як границю нескінченної суми площ прямокутників, на які розбита криволінійна трапеція, що обмежена графіком підінтегральної функції, віссю 0Y і вертикальними прямими x = a та x = b [4; 5].

У сучасній економічній науці інтегральне числення є тим математичним інструментарієм, який застосовується до розв'язання широкого кола прикладних задач, тому при підготовці майбутніх економістів математичній освіті приділяється велика увага як у нас в Україні, так і за кордоном [6]. До таких задач належать: визначення загальних витрат і загального доходу; розрахунок споживчого та виробничого надлишку; обчислення еластичності у складних моделях; дисконтування та моделі накопичення капіталу; аналіз швидкостей зміни економічних показників; прогнозування та моделі економічної динаміки, а також задачі, коли параметри економічних процесів змінюються у часі.

Як приклад розглянемо таку задачу. Треба знайти зміну загальних витрат виробництва при збільшенні обсяг виробництва від 1000 до 2000 одиниць, якщо граничні витрати залежно від обсягу виробництва визначаються співвідношенням: MC(x) = 24 – 0,01x, де x – обсяг виробництва. Оскільки граничні витрати є похідною першого порядку від функції загальних витрат TC(x) = MC'(x), то для визначення загальних витрат у цьому випадку треба знайти первісну від функції MC(x) і потім за формулою Ньютона Лейбніца обчислити визначений інтеграл. Отже, маємо:

$$TC(x) = \int_{1000}^{2000}(24 - 0{,}01x)dx = (24x - 0{,}005x^2)\Big|_{1000}^{2000} = 24(2000 - 1000) - 0{,}005\,(2000^2 - 1000^2) = 9000. \qquad (2)$$

Таким чином, при збільшенні обсягу виробництва від 1000 до 2000 одиниць загальні витрати виробництва збільшяться на 9000 ум. од.

Можна також визначити питомі загальні витрати. Оскільки обсяг виробництва збільшився на 1000 од., то в цьому випадку на одну одиницю додаткової продукції припадає 9 ум. од. додаткових витрат. Якщо ж за цих же умов обсяг виробництва збільшити лише до 1500 одиниць продукції, то розрахунки, аналогічні (2) показують, що додаткові витрати становитимуть 5500 ум. од. Тепер на одиницю додаткової продукції припадає вже 11 ум. од. додаткових витрат. На цьому прикладі видно, що застосування інструментарію математичного аналізу навіть до розв'язання таких простих економічних задач дозволяє обґрунтовувати прийняття управлінських рішень і визначати оптимальні шляхи розвитку виробництва.

Отже, інтегральне числення є фундаментальним та незамінним математичним інструментом в економіці, що дозволяє економістам, фінансовим аналітикам і політикам кількісно оцінювати сукупні зміни, накопичені величини та довгострокові ефекти, які неможливо точно визначити лише за допомогою алгебри чи диференціального числення.

Науковий керівник – канд. фіз.-мат. наук, доцент Лебедєва І. Л.

Література: **1.** Otte M. Mathematics logics and philosophy: the analytic synthetic distinction in Kant Bolzano and Peirce. *Logique et Analyse.* 2014. Vol. 57 (225). P. 83–112. **2.** Stakhov A. The mathematics of harmony. Proclus' hypothesis and new view on Euclid's elements and history of mathematics starting since Euclid. *Applied Mathematics.* 2014. Vol. 5 (21). P. 3335–3352. DOI: 10.4236/am.2014.521311. **3.** Горевич О А. Історія виникнення диференціального числення. Суперечка між І. Ньютоном та Г. В. Лейбніцем. *Наукові записки молодих вчених.* 2018. № 1. URL: https://phm.cuspu.edu.ua/ojs/index.php/SNYS/article/view/1411. **4.** Пономаренко В. В. та ін. Вища математика : базовий підручник для вузів. Харків : Фоліо, 2014. 669 с. **5.** Задерей П. В., Лагода О. А., Нестеренко О. Б., Харитонова М. О. Інтегральне числення : навч посіб. Київ : КНУТД. 2021. 216 с. **6.** Підліснича Н. Місце математики у підготовці майбутніх економістів погляд закордонних дослідників. *Методична підготовка вчителя математики.* 2025. № 3. URL: https://doi.org/10.31652/3041-2277-2025-3-77-92.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У XXI СТОРІЧЧІ

УДК 316.3:305:327

Єрмошкіна А. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено роль гендерної рівності як ключового пріоритету глобальної політики сталого розвитку у XXI столітті. Розкрито значення Цілі сталого розвитку 5 (SDG 5) у системі міжнародних ініціатив ООН та проаналізовано сучасні тенденції гендерної політики у світі. Особливу увагу приділено індексам гендерного розвитку, економічним і політичним аспектам нерівності та чинникам, що впливають на обмежені можливості жінок у різних сферах. Визначено ключові напрями посилення гендерної рівності у глобальному та національному контекстах.*

Ключові слова: *ґендерна рівність, сталий розвиток, SDG 5, глобальна політика, ООН.*

Annotation. *The article examines gender equality as a key priority of global sustainable development policy in the 21st century. The importance of Sustainable Development Goal 5 (SDG 5) in the UN system is highlighted, and current global gender policy trends are analyzed. Special attention is paid to gender development indices, economic and political disparities, and factors affecting women's limited access to opportunities. Key directions for strengthening gender equality at global and national levels are outlined.*

Keywords: *gender equality, sustainable development, SDG 5, global policy, United Nations.*

Постановка проблеми. Гендерна рівність у XXI столітті постає як одна з ключових передумов сталого розвитку та демократичного поступу світової спільноти. Незважаючи на активізацію міжнародних ініціатив і зусиль урядів різних країн, нерівність між жінками та чоловіками зберігається у політичній, економічній і соціальній сферах. За даними UN Women (2023), жодна держава світу досі не досягла повної гендерної рівності, а темпи скорочення гендерного розриву залишаються недостатніми для виконання глобальних Цілей сталого розвитку до 2030 року [1]. Це свідчить про те, що міжнародна політика рівності прав і можливостей потребує подальших наукових досліджень, зокрема аналізу її ролі у сталому розвитку та механізмів реалізації на глобальному та національному рівнях.

Актуальність теми зумовлена тим, що гендерна рівність впливає на продуктивність праці, економічне зростання, рівень здоров'я населення, демократизацію суспільства та ефективність державного управління. Вона є передумовою формування інклюзивних суспільств, які забезпечують рівний доступ до ресурсів. З огляду на це важливим завданням є визначення того, наскільки ефективно світова спільнота реалізує політику сталого розвитку в контексті гендерної рівності та які чинники стримують прогрес у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання гендерної рівності та її взаємозв'язок зі сталим розвитком активно досліджуються міжнародними інституціями та науковою спільнотою. Дж. С. Мілль і М. Волстонкрафт започаткували концептуальні засади рівних прав і можливостей жінок у суспільному житті. Сучасні науковці, зокрема українські дослідниці С. Павличко, О. Кісь і Л. Кобелянська, аналізують історичну спадковість патріархальних практик і соціокультурні чинники, що формують гендерні ролі. Новітні дослідження також охоплюють питання гендерної ідентичності, інклюзивних моделей участі та порівняльний аналіз гендерного розриву між країнами, що дозволяє оцінювати тенденції нерівності та ефективність державних політик.

Метою статті є визначення ролі гендерної рівності як пріоритету глобальної політики сталого розвитку у XXI столітті, аналіз сучасних міжнародних тенденцій, оцінка стану гендерної рівності у світі та в Україні, а також окреслення перспективних напрямів удосконалення гендерної політики.

© Єрмошкіна А. О., 2025

Викладення основного матеріалу. Гендерна рівність є однією з центральних цілей Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, ухваленого Генеральною Асамблеєю ООН. Ціль 5 – «Досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат» – розглядається як ключова умова виконання інших цілей, адже нерівність у доступі до освіти, працевлаштування, політичного представництва та ресурсів значною мірою визначає рівень розвитку країни [2]. ООН підкреслює, що саме усунення дискримінації, забезпечення репродуктивних прав, подолання насильства щодо жінок, рівний доступ до економічних можливостей і представництво жінок у владі є тими чинниками, які здатні трансформувати суспільство [3].

Глобальні індекси демонструють, що прогрес у сфері гендерної рівності залишається нерівномірним і фрагментарним. За даними Global Gender Gap Report 2023, світ у середньому подолав 68,4% гендерного розриву, що свідчить про уповільнені темпи досягнення повної рівності [4, с. 10]. Найвищі показники фіксуються у сферах освіти та здоров'я, де рівень закриття розриву перевищує 95 %, однак економічна та політична рівність залишаються найбільш проблемними доменами. Особливо критичною є ситуація у сфері політичної участі, де осереднений показник закриття становить лише 22 %, що відображає недостатню представленість жінок у парламентах, урядах і на керівних посадах у всьому світі [4, с. 12]. В економічному вимірі також зберігається суттєва нерівність: глобальний розрив у рівні участі жінок в економіці та можливостях становить близько 40 %, а гендерний розрив в оплаті праці коливається в межах 20–30 %. Жінки також істотно рідше обіймають керівні позиції, мають менший доступ до фінансових ресурсів, інвестицій та можливостей кар'єрного зростання, що додатково поглиблює структурну економічну нерівність [4, с. 13].

Нерівність формується під впливом численних чинників, серед яких культурні стереотипи, нерівномірний розподіл неоплачуваної домашньої праці, структурні диспропорції ринку праці, поширеність гендерно зумовленого насильства та недостатній рівень політичної участі жінок. Дослідження економістів Всесвітнього економічного форуму засвідчують, що збільшення рівня гендерної рівності позитивно впливає на темпи економічного зростання, інноваційність, створення робочих місць і загальну конкурентоспроможність держав.

З-поміж класичних теоретиків ключову роль у формуванні сучасного розуміння гендерної рівності відіграв Джон Стюарт Мілль, автор праці «The Subjection of Women», у якій він одним із перших системно обґрунтував необхідність політичного, соціального та економічного рівноправ'я жінок. Мілль наголошував, що підпорядкування жінок не є природним станом, а лише наслідком історичної традиції, яка гальмує розвиток демократії та загального суспільного прогресу [5, с. 23]. Серед сучасних українських дослідниць вагомий внесок у розвиток гендерних студій зробила Оксана Кісь, антропологиня, історикиня та одна з провідних українських дослідниць жіночої історії. У книзі «Українки в горнилі модернізації» вона досліджує трансформації жіночих соціальних ролей у XX столітті, аналізуючи, як соціальні та політичні зміни впливали на повсякденне життя жінок [6]. Інша її знакова праця – «Жінка в традиційній українській культурі», де Кісь вводить поняття «культурних сценаріїв жіночності», описуючи, як традиційні норми та уявлення формували моделі поведінки, очікування та соціальні ролі жінок у різні історичні періоди. Її дослідження висвітлюють механізми відтворення патріархальних практик у культурі та повсякденних практиках, що є ключовим для розуміння сучасних бар'єрів на шляху до гендерної рівності [7, с. 14].

Україна демонструє поступ у сфері забезпечення гендерної рівності, що підтверджує її позиція у Global Gender Gap Report 2023: країна посіла 66-те місце серед 146 держав із загальним показником 0,714 [4, с. 11]. Повністю ліквідований гендерний розрив у сфері освіти свідчить про високий рівень доступності й охоплення жінок усіма рівнями навчання. Водночас аналітика звіту вказує на те, що найбільшою проблемною зоною залишається політичне залучення. Підіндекс Political Empowerment показує суттєвий дисбаланс, бо частка жінок на вищих державних посадах, у тому числі в уряді та парламенті, значно нижча за рівень, необхідний для досягнення паритету [4, с. 18]. Така нерівність пов'язана не лише з обмеженим доступом жінок до механізмів ухвалення стратегічних рішень, а й із тривалим впливом соціокультурних стереотипів, що історично знижували видимість жінок у політичному просторі. Це підтверджує, що політична сфера в Україні залишається найбільшим структурним бар'єром на шляху до комплексної гендерної рівності та потребує системних, інституційних і нормативних змін.

У 2022 році Україна суттєво посилила інституційні засади гендерної політики, ухваливши Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року (розпорядження КМУ № 752-р). Стратегія передбачає комплексний підхід до подолання гендерних диспропорцій у політичному, економічному та соціальному вимірах, зокрема інтеграцію гендерного компоненту в державне управління, розвиток

системи гендерно орієнтованого бюджетування та посилення механізмів запобігання дискримінації. Документ прямо орієнтується на міжнародні стандарти, а саме Цілі сталого розвитку ООН, Конвенцію CEDAW та рекомендації Ради Європи, що демонструє прагнення України адаптувати найкращі практики гендерного мейнстримінгу. Стратегія визначає пріоритетні напрями, серед яких – розширення економічних можливостей жінок, збільшення їх участі у процесах прийняття рішень, забезпечення безпеки та протидія гендерно обумовленому насильству, а також формування інституційної спроможності органів влади у сфері гендерної рівності. Її ухвалення стало ключовим сигналом про те, що Україна не лише декларує, але й системно впроваджує політику гендерної рівності у співпраці з міжнародними партнерами, такими як ООН Жінки, Рада Європи та ЄС, що істотно підсилює національну відповідність глобальним стандартам сталого розвитку [5].

Водночас війна проти України посилила гендерні ризики. Зростання відповідальності жінок за доглядову працю, обмеження доступу до ринку праці, вимушене переміщення та збільшення випадків гендерно зумовленого насильства створили додаткові виклики. Це потребує розширення програм соціального захисту, економічної підтримки та реабілітації постраждалих жінок, а також посилення ролі жінок у процесах післявоєнного відновлення.

Висновки. Гендерна рівність є важливою складовою сучасної глобальної політики сталого розвитку та визначає економічну й соціальну конкурентоспроможність держав. Хоча міжнародні індекси вказують на прогрес у сферах освіти та охорони здоров'я, значні бар'єри й надалі зберігаються у політичній та економічній участі жінок. Глобальна політика потребує комплексного впливу на структурні фактори нерівності, посилення міжнародної співпраці, удосконалення національних стратегій та активізації участі жінок у процесах прийняття рішень.

Для України забезпечення гендерної рівності є не лише важливою соціальною метою, але й умовою європейської інтеграції та сталого розвитку. Поглиблення співпраці з міжнародними партнерами, реалізація національних стратегій і врахування гендерного виміру у післявоєнній відбудові здатні забезпечити довгострокові позитивні зміни.

Науковий керівник – канд. соціол. наук, доцент Жеребятнікова І. В.

Література: **1.** Less than 1 percent of women and girls live in a country with high women's empowerment and high gender parity : прес-реліз // UN Women. URL: https://www.unwomen.org/en/news-stories/press-release/2023/07/press-release-less-than-1-percent-of-women-and-girls-live-in-a-country-with-high-womens-empowerment-and-high-gender-parity. **2.** Цілі сталого розвитку: Гендерна рівність // UNDP Ukraine. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/gender-equality. **3.** Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW) // United Nations. URL: https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw.htm. **4.** Global Gender Gap Report 2023 // World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf. **5.** Mill J. S. The Subjection of Women. London : The Project Gutenberg EBook, 1869. 23 p. **6.** Кісь О. Українські жінки у горнилі модернізації / [Мар'яна Байдак та ін.] ; за заг. ред. О. Кісь ; [НАН України, Ін-т народознавства, Укр. асоц. дослідників жін. історії]. Харків : К.С.Д., 2017. 303 с. **7.** Кісь О. Жінка в традиційній українській культурі другої половини XIX – початку XX ст. Львів : Інститут народознавства НАН України, 2012. **8.** Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 № 752-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 331.522.4: 355.4

Жорник А. Д.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Проаналізовано ризики для людського капіталу у воєнний період, акцентуючи на здоров'ї, освіті, мобільності та інституційній стійкості. Визначено ключові виклики та механізми збереження й відтворення людського потенціалу.*

Ключові слова: *людський капітал, воєнний стан, міграція, здоров'я, освіта, ринок праці.*

Annotation. *The study examines risks to human capital during wartime, emphasizing health, education, mobility, and institutional resilience. It identifies key challenges and proposes adaptive mechanisms to preserve and restore national human capital under military conditions.*

Keywords: *human capital, wartime conditions, migration, health, education, labour market.*

В умовах воєнного стану питання збереження людського капіталу набуває особливої актуальності, оскільки саме він визначає можливості економічної стійкості, інноваційного розвитку та подальшої відбудови країни. Воєнні дії спричиняють значні демографічні та соціально-економічні втрати, що проявляються у зниженні якості здоров'я населення, вимушеній міграції, перериванні освітнього процесу та погіршенні умов праці. У таких умовах держава стикається з необхідністю одночасно забезпечувати базову безпеку громадян і підтримувати функціонування ключових елементів економіки, зокрема систем охорони здоров'я, освіти та ринку праці.

Збереження людського капіталу стає стратегічним завданням, оскільки без цього неможливо гарантувати відновлення конкурентоспроможності країни та реалізацію довгострокових реформ. Актуальність теми підсилюється тим, що наявні моделі оцінки та підтримки людського капіталу були розроблені в умовах мирного розвитку та потребують адаптації до реалій воєнного часу. Це зумовлює потребу в комплексному аналізі теоретичних підходів, існуючих ризиків і можливостей для збереження людського капіталу в екстремальних умовах.

Попри значну увагу дослідників до сутності та розвитку людського капіталу, наявні теоретичні підходи та методи його оцінювання були сформовані переважно в умовах мирного часу і не враховують специфічних викликів воєнного стану. Війна спричиняє втрати трудових ресурсів, переміщення населення, погіршення фізичного й психічного здоров'я, розрив освітніх траєкторій та обмеження доступу до соціальних послуг. Це призводить до суттєвих ризиків зниження якості людського капіталу та ускладнює його відтворення. Проблема полягає у відсутності узгоджених наукових підходів до визначення механізмів збереження людського капіталу в умовах системної нестабільності та підвищених загроз.

Метою дослідження є узагальнення наукових підходів до трактування, оцінювання та відтворення людського капіталу, а також визначення ключових чинників і механізмів, що забезпечують його збереження в умовах воєнного стану. Дослідження спрямоване на встановлення того, які елементи системи управління людським капіталом потребують адаптації, і які інституційні, соціальні та економічні інструменти можуть мінімізувати втрати та забезпечити стійкість людського потенціалу країни.

У наукових дослідженнях людський капітал розглядається як багатовимірна категорія, що включає освіту, здоров'я, професійні компетенції та загальний соціально-економічний потенціал особи. У роботі Белінської та Шараєнко розкрито особливості сучасних підходів до оцінки людського капіталу, акцентуючи на необхідності комплексних індикаторів, які враховують демографічні, освітні та трудові характеристики. Автори підкреслюють,

© Жорник А. Д., 2025

що традиційні моделі оцінювання не враховують впливу кризових станів, що є надзвичайно важливим для аналізу ситуації в умовах війни.

Жуков, Зеліч і Сойма розглядають людський капітал як стратегічний ресурс сучасних економічних систем. Їхні роботи допомагають зрозуміти, які структурні елементи людського капіталу зазнають найбільших втрат у період збройних конфліктів: інвестиції в освіту, здоров'я, продуктивну зайнятість і трудову мобільність. Особливу увагу автори приділяють ролі державної політики в підтримці розвитку людського капіталу, що робить це джерело цінним для обґрунтування необхідності державного втручання в умовах воєнного стану.

Коломієць аналізує інституційну структуру людського капіталу, визначаючи, що його збереження залежить не лише від індивідуальних характеристик, а передусім від ефективності функціонування державних і суспільних інститутів: системи освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та ринку праці. У воєнних умовах саме ці інститути зазнають найбільшого навантаження, що робить підхід Коломійця особливо релевантним для нашого дослідження.

Крушніцька та Трофімчук аналізують еволюцію концепції людського капіталу у постіндустріальному суспільстві, акцентуючи на переході від переважно фізичної та технічної праці до інтелектуальних, когнітивних та креативних навичок. З точки зору воєнного стану цей аспект є критичним, оскільки саме висококваліфіковані й інтелектуальні кадри найчастіше мігрують, а це породжує ризики «відпливу умів», втрати професійних компетенцій і погіршення інноваційного потенціалу країни.

Ляховець у своїй праці здійснює порівняльний аналіз методологічних підходів до оцінки людського капіталу, наголошуючи на важливості інтегрованих моделей, що поєднують економічні, соціальні та психологічні фактори. Актуальність цього підходу значно зростає у воєнний період, оскільки до стандартних індикаторів необхідно додавати такі показники, як рівень стресу, психоемоційний стан, втрати доступу до освіти, зміни трудових траєкторій і масштаби внутрішньої міграції.

У роботі Мазіної увага зосереджена на чинниках розвитку людського капіталу, серед яких ключовими є рівень доходів, доступ до освіти, стан здоров'я та соціальне середовище. Усі ці складові безпосередньо погіршуються в умовах війни, тому її дослідження дозволяє чітко визначити, які саме елементи потребують першочергової підтримки для запобігання деградації людського капіталу.

Найбільш комплексний і сучасний аналіз наведено в аналітичній доповіді Піщуліної, де людський капітал розглядається як основа реформування країни. Авторка визначає стратегії модернізації освіти, охорони здоров'я, ринку праці та системи соціального захисту. Особливу увагу приділено цифровізації та інклюзивності – напрямам, що дозволяють мінімізувати втрати людського капіталу навіть у кризових умовах. Це джерело є ключовим для обґрунтування практичних рекомендацій щодо державної політики у період воєнного стану.

Притуляк доповнює дослідження аналізом концептуальних підходів до ідентифікації людського капіталу, наголошуючи на його структурних рівнях: індивідуальному, корпоративному та національному. У контексті війни це дозволяє глибше зрозуміти, на яких рівнях відбуваються найбільші втрати та де необхідно зосереджувати ресурси для забезпечення відтворення людського потенціалу.

Узагальнюючи, література демонструє, що більшість досліджень зосереджена на загальних підходах до формування, оцінювання та розвитку людського капіталу. Водночас практично не розглядається специфіка його збереження в умовах системних загроз, що характерно для воєнного стану. Це підтверджує необхідність адаптації існуючих моделей та розробки нових підходів, які враховують демографічні втрати, вимушену міграцію, руйнування освітньої та медичної інфраструктури, підвищене психологічне навантаження та нестабільність ринку праці.

Дослідження підтвердило, що у воєнних умовах традиційні підходи до оцінки та підтримки людського капіталу виявляються недостатніми. Виявлені проблеми включають: втрати трудових ресурсів через міграцію, погіршення фізичного та психічного здоров'я населення, обмежений доступ до освіти та соціальних послуг, руйнування інституційної бази та нестабільність ринку праці.

У результаті проведеного аналізу запропоновано низку заходів для збереження людського капіталу в умовах війни. Серед основних заходів виділимо такі:

• підтримка фізичного та психічного здоров'я населення, включаючи медичну допомогу, реабілітаційні програми та психологічну підтримку;

• забезпечення безперервності освіти та професійного розвитку, зокрема через дистанційні програми та перепідготовку кадрів;

• розбудова соціального захисту, адресні програми підтримки вразливих груп та внутрішньо переміщених осіб;

• збереження ключових професійних груп, які забезпечують життєдіяльність економіки та інфраструктури;

• підтримка мобільності робочої сили та працевлаштування у приймаючих регіонах, що мінімізує втрати компетенцій;

• підтримка інституційної стійкості, що дозволяє ефективно координувати державні, місцеві та громадські ініціативи щодо людського капіталу;

• цифровізація послуг і праці, яка дозволяє забезпечити доступ до освіти, роботи та медичних сервісів навіть в умовах обмеженої мобільності.

Таким чином, дослідження не лише підтвердило існування ключових проблем, а й запропонувало конкретні практичні підходи та механізми їх вирішення, спрямовані на збереження та відтворення людського капіталу в умовах воєнного стану.

Отже, людський капітал є ключовим ресурсом стійкості та відновлення держави в умовах воєнного стану. Проведений аналіз показав, що традиційні підходи до оцінки, розвитку та збереження людського капіталу не враховують специфічні ризики війни, зокрема втрати трудових ресурсів, вимушену міграцію, руйнування освітньої та медичної інфраструктури, погіршення психоемоційного стану населення та нестабільність ринку праці.

Результати роботи дозволяють визначити пріоритетні напрямки збереження людського капіталу: підтримка фізичного і психічного здоров'я, безперервність освіти та професійного розвитку, соціальний захист вразливих груп, збереження ключових професійних кадрів, мобільність робочої сили та цифровізація послуг. Реалізація цих заходів сприятиме мінімізації втрат людського потенціалу та підвищенню ефективності повоєнної відбудови країни.

Таким чином, дослідження підтверджує необхідність комплексного, адаптивного підходу до управління людським капіталом, який поєднує інституційні, соціальні та економічні механізми, забезпечуючи стійкість і відновлюваність національної економіки навіть в умовах війни.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Назарова Г. В.

Література: **1.** Белінська Я., Шараєнко О. Особливості оцінки людського капіталу. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35265/2/NFEPSEV_2021_Belinska_Y-Features_of_evaluation_168-174.pdf. **2.** Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України.* 2019. № 2 (37). С. 105–109. URL: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).105-109. **3.** Коломієць В. М. Інституціональна структура людського капіталу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1 (17). С. 26–32. **4.** Крушніцька Г. Б. Ґенеза концепції людського капіталу в постіндустріальному суспільстві. *Бізнес Інформ.* 2014. № 5. С. 25–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_5_5. **5.** Ляховець О. О. Порівняльний аналіз методологічних підходів до оцінки людського капіталу. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.* 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 199–206. URL: https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/27.pdf. **6.** Мазіна О. Оцінка та чинники розвитку людського капіталу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2012. № 6. С. 16–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2012_6_4. **7.** Піщуліна О. Розвиток людського капіталу на шляху до якісних реформ. Аналітична доповідь. кер. проекту О. Піщуліна // Центр Разумкова. В-во «Заповіт», 2018. 368 с. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf. 8. Притуляк Н. М. Ідентифікація людського капіталу в сучасній економічній науці. *Економіка України.* 2014. № 7. С. 27–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_7_3.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ У ЗВО КНР ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

УДК 378:796:004

Жуй Чень

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
факультету підготовки іноземних громадян ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі здійснено теоретичний порівняльний аналіз цифровізації фізичного виховання у ЗВО КНР та Європи. Окреслено політики, інструменти (LMS, wearables), моделі оцінювання, компетентність викладача й етичні обмеження. Визначено спільні тренди та відмінні управлінські логіки.*

Ключові слова: *цифровізація, фізичне виховання, вища освіта, КНР, європейські університети, wearables, навчальна аналітика.*

Annotation. *This paper provides a comparative theoretical analysis of digitalisation of university physical education in China and Europe. It examines policy drivers, tools (LMS, wearables), assessment practices, teacher digital competence, and data-ethics requirements, identifying shared trends and different governance logics.*

Keywords: *digitalisation, physical education, higher education, China, European universities, wearables, learning analytics.*

Вступ. Цифровізація вищої освіти у XXI столітті стала не лише технологічним трендом, а й інструментом переосмислення дидактики, управління якістю та доступності навчання. Особливо динамічно ці процеси проявилися у практико-орієнтованих дисциплінах, зокрема у фізичному вихованні, де «цифра» змінює способи організації занять, моніторингу рухової активності, мотивації студентів і академічної взаємодії. У Європейському просторі вищої освіти цифрова трансформація підтримується рамковими політиками на кшталт Digital Education Action Plan (2021–2027), що формує спільне бачення якісної, інклюзивної ідоступної цифрової освіти [3].

У КНР імпульс цифровізації значною мірою задається державними програмами: показовим є перехід до «Education Informatization 2.0 Action Plan», який задає логіку інноваційно-орієнтованого розвитку та інтеграції технологій у навчання й управління освітою [1].

Мета дослідження полягає в аналізі подібності й відмінності підходів до цифровізації фізичного виховання у ЗВО КНР та європейських університетах, а також сформулювати практичні висновки для подальших наукових розробок і управлінських рішень.

У сучасній літературі можна виділити три взаємодоповнювальні лінії досліджень, що безпосередньо підводять до порівняльного аналізу.

По-перше, це узагальнювальні роботи про технологічно підсилену педагогіку у фізичному вихованні: огляд 2010–2025 років демонструє, що цифрові інструменти (wearables, гейміфікація, VR/AR, AI) здатні підвищувати залученість і мотивацію, підтримувати саморегульоване навчання та розвиток рухових навичок, але одночасно виводять на перший план питання нерівності доступу, дефіциту підготовки викладачів і етики роботи з даними [9].

По-друге, зростає корпус робіт, сфокусованих на китайському контексті вищої фізичної освіти (HPE): у публікаціях підкреслюється активна роль урядових ініціатив у прискоренні цифровізації, а також широке впровадження онлайн-платформ, носимих пристроїв і VR/AR у навчальну практику.

По-третє, у Європі цифровізація університетського навчання часто описується через екосистемний підхід: поєднання інституційних стратегій, підтримки викладача (зокрема через рамки цифрової компетентності), а також процедур і нормативів, що забезпечують якість, інтероперабельність і захист даних. Зокрема, DigCompEdu пропонує спільну мову опису цифрової компетентності викладача на різних рівнях освіти [2].

© Жуй Чень, 2025

Так само принциповими для ЄС є вимоги захисту персональних даних (GDPR), що впливають на дизайн цифрових рішень і аналітики навчання.

Водночас саме порівняльних робіт «КНР – Європа» у фокусі фізичного виховання поки недостатньо: частіше порівнюють загальні моделі цифровізації освіти або аналізують окремі інструменти (платформи, wearables), не синтезуючи їх у цілісну рамку «політика – інституційна реалізація – дидактика – етика».

Основний текст дослідження. КНР демонструє модель, у якій цифровізація освіти задається «зверху» через державні програми й чітко артикульовані стратегічні рамки [7]. Політика Education Informatization 2.0 розглядається як етап переходу від інструментальної «технологізації» до інноваційно-орієнтованої трансформації, з акцентом на розширення цифрових освітніх ресурсів, підвищення інформаційної грамотності та створення «мудрих» (intelligent).

У ширшому контексті «модернізації освіти до 2035» окреслено курс на інтелектуальні кампуси та використання технологій як інструмента викладання, навчання та спільного доступу до ресурсів [1].

Європейський підхід більш «екосистемний»: Digital Education Action Plan (2021–2027) формує спільне бачення, але реалізація значною мірою відбувається через поєднання національних політик, університетської автономії, програм підтримки (наприклад, через Erasmus+) і горизонтальних механізмів співпраці [3].

У цьому сенсі цифровізація в європейських університетах частіше описується як інституційна трансформація (стратегія, культура якості, інтероперабельність), на що звертає увагу і Європейська асоціація університетів у матеріалах з цифрового переходу. КНР більшою мірою спирається на кероване прискорення та масштабування; Європа – на узгоджені рамки й різноманіття інституційних шляхів у межах спільних принципів.

На рівні інструментів спостерігається помітна конвергенція: і в КНР, і в Європі активно застосовуються LMS/онлайн-платформи, мобільні додатки, wearables, рішення для відеоаналізу рухів, а також експерименти з VR/AR. Узагальнювальні огляди підкреслюють, що технологічно підсилена педагогіка у фізичному вихованні дає ефекти передусім через: (а) підвищення мотивації (гейміфікація, змагальність), (б) формувальний зворотний зв'язок (дані з wearables), (в) візуалізацію й моделювання (VR/AR), (г) підтримку самостійної активності студентів [6].

У КНР у роботах про HPE цифровізацію наголошується практичний аспект: онлайн-платформи забезпечують доступ до теорії й контенту, а носимі пристрої – реальний моніторинг активності та персоналізацію навантажень; додатково підкреслюється прискорення цифрових практик під впливом пандемії та розвиток змішаних форматів.

У Європі педагогічний дискурс часто вибудовується навколо якості та інклюзії: цифрові рішення розглядають як засоби підтримки різних траєкторій навчання, доступності ресурсів, а також як інструмент розвитку компетентностей (здоров'язбережувальних і цифрових). Відповідно, «цифра» у фізичному вихованні стає частиною ширшого університетського підходу до цифрового навчання.

Окрема відмінність проявляється в інтенсивності переходу до data-driven моделей. У китайському контексті носимі пристрої та платформи часто описуються як засоби збору фізіологічних і поведінкових показників студентів для персоналізації і контролю прогресу.

У Європі подібні рішення також поширені, однак їхнє впровадження сильніше обмежене нормативами захисту персональних даних і вимогами мінімізації ризиків (звідси – більша увага до прозорості збору даних, згоди, обмеження цілей обробки) [2].

З цього випливає методична дилема: цифровізація фізичного виховання майже неминуче «оцифровує» тіло (через дані), отже, університети мають узгоджувати педагогічну користь моніторингу з етикою, правом і психологічною безпекою студентів (стигматизація, надмірний контроль, ризики витоків даних).

Вертикаль управління може забезпечити платформи і статистику, але якість цифровізації у фізичному вихованні визначається здатністю викладача перетворити інструмент на педагогіку. Європейська рамка DigCompEdu пропонує структурований спосіб опису цифрової компетентності викладача, від використання цифрових ресурсів і методів оцінювання до розвитку цифрових компетентностей студентів [4; 5; 8].

У китайському дискурсі, навпаки, підкреслюється вимога підвищення інформаційної грамотності як системної мети освітньої інформатизації 2.0, тобто компетентність розглядається не лише як «індивідуальна навичка», а як національний ресурс модернізації. Дослідження послідовно фіксують: ефекти цифрових інновацій у фізичному вихованні знижуються за умов нерівного доступу до пристроїв / інтернету, відмінностей у цифровій грамотності та обмежень у здоров'ї.

У китайських роботах прямо позначається «digital divide» як бар'єр і потреба інституційних інвестицій [1; 9]. У ЄС ця проблема частіше вбудовується у політику інклюзивності цифрової освіти як стандартну вимогу до цифрового переходу.

Узагальнення використання подібних цифрових інструментів, таких як освітні платформи, мобільні додатки, пристрої носимого типу, а також технології віртуальної та доповненої реальності, не свідчить про наявність єдності у стратегіях цифровізації. У контексті Китайської Народної Республіки переважає централізована, адміністративно спрямована модель впровадження цифрових технологій із високою динамікою змін, тоді як у країнах Європейського Союзу домінує екосистемний підхід, орієнтований на забезпечення якості, інтероперабельності систем і збереження інституційної автономії закладів вищої освіти.

У сфері фізичного виховання цифровізація трансформує традиційні акценти з процесуального аспекту («відвідуваність» чи «виконання нормативів») на формувальне оцінювання, базоване на даних, отриманих за допомогою цифрових засобів. Водночас саме в цій галузі особливо виразно проявляється напруження між педагогічною доцільністю моніторингу та нормативно-етичними обмеженнями щодо персональних даних, зокрема в межах вимог Регламенту ЄС про захист персональних даних (GDPR).

Ключовим ризиком цифрової трансформації у фізичному вихованні виступає редукція цього процесу до рівня технічного забезпечення. За відсутності системних інвестицій у підвищення цифрової компетентності педагогів (у межах рамок на кшталт DigCompEdu або їхніх національних адаптацій), а також у методичну підтримку, освітні технології не переходять у площину сталих педагогічних практик.

До перспективних векторів подальших досліджень належить проєктування інтегрованої порівняльної моделі цифрового фізичного виховання у вищій освіті (на прикладі КНР та ЄС). Така модель має передбачати чітко визначені індикатори ефективності навчального процесу, рівня мотивації студентів, захищеності персональних даних, інклюзивності, навантаження викладача та якості зворотного зв'язку.

Науковий керівник – д-р пед. наук, професор Мкртічян О. А.

Література: **1.** Chen R. Modern trends in the digitalization of higher physical education in China. *Educological Discourse.* 2025. No. 48 (1). P. 50–60. URL: https://doi.org/10.28925/2312-5829/2025.1.5. **2.** European Commission. Digital Education Action Plan: policy background. *European Education Area.* [s. l.], [s. a.]. **3.** European Union. Digital education action plan (2021–2027) (summary). 2022. (EUR-Lex). **4.** European Union. General data protection regulation (GDPR) (summary). [s. l.], [s. a.]. (EUR-Lex). **5.** European University Association. Digital transition. **6.** Martín-Rodríguez A. Technology-enhanced pedagogy in physical education: Bridging engagement, learning, and lifelong activity. *Education Sciences.* 2025. Vol. 15. No. 4. Art. 409. **7.** Nalyvaiko O., Kulakova I., Kudaieva O., Bondarenko A., Mkrtichian O., Shtonda O. Forced distance learning Chinese experience case: some lessons for the Ukrainian education system. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala.* 2024. Vol. 16. No. 4. P. 154–184. DOI: 10.18662/rrem/16.4/911. **8.** Redecker C. European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. **9.** Yan S., Yang Y. Education informatization 2.0 in China: Motivation, framework, and vision. *ECNU Review of Education.* 2021. Vol. 4. No. 2. P. 410–428.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ПОСЛУГ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЙ

УДК 339.138

Іванова Г. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах досліджено особливості використання інтернет-маркетингу у сфері послуг, охарактеризовано сучасні цифрові інструменти онлайн-просування та визначено їх вплив на ефективність комунікацій із клієнтами. Виділено ключові тенденції розвитку соціальних мереж та онлайн-платформ у формуванні попиту на послуги.*

Ключові слова: *інтернет-маркетинг, онлайн-просування, соціальні мережі, цифрові комунікації, SMM, сфера послуг.*

Annotation. *The thesis examines the use of internet marketing in the service sector, outlines modern digital tools for online promotion and analyzes their influence on communication effectiveness with customers. The paper identifies key trends in the development of social networks and online platforms that shape demand for services.*

Keywords: *internet marketing, online promotion, social networks, digital communications, SMM, service sector.*

Інтенсивний розвиток цифрових технологій зумовив істотні зміни в підходах підприємств сфери послуг до організації комунікацій із потенційними та наявними клієнтами. Традиційні інструменти просування втрачають ефективність, натомість ключовим стає використання інтернет-маркетингу, який забезпечує швидкість, точність, персоналізацію та аналітичність взаємодії з аудиторією. В умовах високої конкуренції саме цифрові канали комунікації дають змогу підприємствам утримувати увагу споживачів, формувати довіру та підтримувати сталий попит на послуги.

У науковій літературі дослідженню інтернет-маркетингу присвячено значну кількість робіт, у яких розглядаються питання функціонування цифрових платформ, особливості поведінки користувачів, роль соціальних мереж у просуванні та вплив онлайн-комунікацій на рішення про купівлю. Вітчизняні та закордонні дослідники звертають увагу на взаємозв'язок між активністю підприємства в цифровому середовищі та рівнем лояльності споживачів, а також на зростання значення контент-маркетингу, таргетованої реклами й інтегрованих комунікацій. Водночас залишаються недостатньо вивченими питання щодо ефективності окремих інструментів онлайн-просування у сфері послуг, а також впливу цифрової репутації на кінцеві результати діяльності підприємства.

Метою дослідження є визначення сучасних інструментів інтернет-маркетингу, що використовуються підприємствами сфери послуг, та оцінювання їхнього впливу на ефективність онлайн-комунікацій у процесі формування та підтримання попиту.

Сучасна система інтернет-маркетингу підприємств охоплює комплекс інструментів, які забезпечують їх присутність у цифровому просторі: сайт, соціальні мережі, месенджери, платформи для розміщення відгуків, інструменти аналітики та сервіси для персоналізованої взаємодії зі споживачами. Одним із ключових напрямів є робота в соціальних мережах, які виконують функції не лише каналу комунікації, а й платформи для просування, збору зворотного зв'язку та формування іміджу підприємства. Важливим аспектом стає здатність підприємства швидко реагувати на звернення клієнтів, надавати змістовну інформацію та утримувати їхню увагу шляхом індивідуалізованих повідомлень.

Активно використовуються такі інструменти, як таргетована реклама, візуальний контент, інтерактивні формати, а також персоналізовані повідомлення в месенджерах. Вони забезпечують можливість сегментації

© Іванова Г. С., 2025

аудиторії, оптимізації бюджетів, підвищення залученості та формування довіри до бренду. Значний вплив на рішення споживачів мають онлайн-відгуки, які виступають важливим елементом цифрової репутації. Наявність позитивних оцінок і реальних історій користувачів суттєво підвищує ймовірність звернення потенційних клієнтів, тоді як відсутність відгуків або їхня низька кількість може зменшувати ефективність просування.

Окрему роль відіграє аналітика цифрових каналів, яка дозволяє визначити рівень зацікавленості аудиторії, оцінити результативність рекламних кампаній, встановити причини відмови від подальшої взаємодії та оптимізувати стратегії просування. Використання даних про поведінку клієнтів сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищує ефективність маркетингової діяльності підприємств сфери послуг.

Таким чином, інтернет-маркетинг стає ключовим інструментом для підприємств, що працюють у сфері послуг і прагнуть забезпечити конкурентні переваги в умовах цифрової економіки. Ефективність онлайн-комунікацій значною мірою залежить від здатності підприємства комбінувати різні цифрові інструменти, своєчасно реагувати на зміни в поведінці споживачів та використовувати аналітичні дані для коригування маркетингової стратегії. Перспективними напрямами подальших досліджень є оцінювання впливу окремих інструментів онлайн-просування на різні типи аудиторій, визначення критеріїв успішності цифрових кампаній та розроблення моделей інтегрованих комунікацій для підприємств сфери послуг.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шиян Д. В.

Література: **1.** Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Harlow : Pearson, 2022. 672 p. **2.** Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world unite! *Business Horizons.* 2019. No. 52. P. 59–68. **3.** Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. New Jersey : Wiley, 2021. 256 p. **4.** Ryan D. Understanding Digital Marketing: A Complete Guide to Engaging Customers Online. London : Kogan Page, 2020. 430 p. **5.** Tiago M. T. P. M., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: A literature review. *Journal of Business Research.* 2020. No. 116. P. 325–336. **6.** Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2020. 540 с. **7.** Данько Ю. О., Філатов В. М. Інтернет-технології в сучасних маркетингових комунікаціях. *Бізнес Інформ.* 2023. № 2. P. 57–63. **8.** Кравченко М. О. Роль соціальних мереж у просуванні підприємств сфери послуг. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2022. № 3. P. 112–119. **9.** Меджибовська Н. О. Маркетингові комунікації в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник.* 2021. № 4. P. 45–52. **10.** Ткаченко Т. І. Інтернет-маркетинг: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

INTERNATIONAL CSR STANDARDS AND THEIR APPLICATION IN THE FOOD AND BAKERY INDUSTRY

UDC [005.35:006.32]:664

Ivanova S.

Master's (second) degree 2nd year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The article examines the system of international standards of Corporate Social Responsibility (CSR) and analyses their practical application within the food and bakery industry. Particular attention is paid to the influence of ISO 26000, SDGs, GRI Standards, ESG criteria, the UN Global Compact, and the EU CSRD Directive on the sustainability agenda of bakery enterprises. The article highlights how the adoption of these standards strengthens transparency, operational stability, and competitiveness of the bakery sector.*

Keywords: *corporate social responsibility, sustainable development, international standards, sustainable development goals, ESG criteria, bakery industry.*

Анотація. *У статті розглянуто систему міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та проаналізовано їх практичне застосування у харчовій та хлібопекарській промисловості. Особливу увагу приділено впливу стандартів ISO 26000, Цілей сталого розвитку ООН, стандартів GRI, ESG-критеріїв, Глобального договору ООН та Директиви CSRD на формування політики сталого розвитку хлібопекарських підприємств. Показано, як упровадження цих стандартів підсилює прозорість, операційну стабільність і конкурентоспроможність підприємств галузі.*

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, міжнародні стандарти, Цілі сталого розвитку, критерії ESG, хлібопекарська промисловість.*

Corporate Social Responsibility (CSR) has become one of the central concepts of sustainable development and responsible business management across the world [1]. With growing ecological challenges, intensifying social inequality, and rising expectations from consumers, stakeholders, and governments, enterprises face a fundamentally new requirement to incorporate social and environmental priorities into their strategic agenda. This shift is particularly relevant to industries associated with food production, including the bakery sector, which occupies a special place in national economies due to its direct influence on food security, public health, and daily consumption patterns. The integration of CSR and international sustainability standards within the bakery industry is becoming not only a marker of corporate maturity but also an essential condition for competitiveness, especially under conditions of resource scarcity, geopolitical shocks, and permanent transformations of global markets.

International CSR standards provide a universal framework that enables companies to adopt consistent sustainability practices, regardless of their size, ownership, or location. Among the foundational documents shaping global CSR policy, the ISO 26000 standard stands out as the most comprehensive guidance on social responsibility [2]. It outlines principles of accountability, transparency, ethical behaviour, and respect for stakeholder interests, emphasising the importance of environmental responsibility, labour practices and community involvement. These principles are particularly important in the bakery sector, where enterprises interact with thousands of consumers daily and operate within an intensive production cycle that requires a balanced approach to resource management.

The purpose of this paper is to examine how international CSR standards can be applied in the food and bakery industry in Ukraine.

The UN Sustainable Development Goals (SDGs) serve as an overarching international agenda for the year 2030, which provides a roadmap for addressing global challenges related to poverty, inequality, climate change, responsible

© Ivanova S., 2025

consumption, and economic development [3]. Bakery enterprises contribute to several SDGs simultaneously by ensuring access to affordable and nutritious food, maintaining safe working environments, reducing energy consumption, modernising production lines, and supporting local communities. For example, SDG 12 promotes responsible consumption and production, which directly correlates with the need for waste reduction, optimisation of packaging and transition to circular economy models within the bakery industry.

Sustainability reporting has become a fundamental component of CSR implementation, and the Global Reporting Initiative (GRI) Standards remain the most widely used framework worldwide [4]. GRI enables enterprises to disclose social, environmental, and economic indicators in a transparent and standardised manner. For bakery companies, this includes reporting on energy use, water consumption, emissions, waste generation, training hours, workplace injuries and traceability of raw materials. The adoption of GRI strengthens trust with consumers, partners, and investors, and opens access to international supply chains that require sustainability certification.

In recent years, the role of ESG criteria (Environmental, Social and Governance) has significantly intensified. ESG indicators are now widely used by global investors and financial institutions to assess corporate sustainability performance [5]. For bakery enterprises, integrating ESG factors enables them to mitigate operational risks, optimize resource efficiency, improve labour practices, and strengthen governance structures. Environmental indicators include carbon footprint, renewable energy use and waste management. Social indicators include training, equality, health, and safety, while governance indicators reflect transparency, anti-corruption measures and ethical compliance. Companies with high ESG scores are more likely to receive investment, secure long-term contracts and maintain stable operations in dynamic environments.

Another essential framework is the UN Global Compact [6], which encourages companies to align strategies with principles on human rights, labour, environment, and anti-corruption. Participation in the UN Global Compact signals a company's commitment to ethical and responsible practices. For bakery enterprises, which rely on large seasonal labour forces and agricultural supply chains, such commitment is especially important for maintaining fair working conditions, ensuring safety, and preventing exploitation.

In the European context, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) represents a transformative shift in sustainability regulation. It mandates detailed non-financial reporting for a wide range of companies operating in EU markets, including suppliers outside the EU [7]. For Ukrainian bakery companies, compliance with CSRD offers access to European retail networks, export markets and investment resources.

The practical application of international CSR standards within the food and bakery industry varies, but common trends show significant progress in energy efficiency, waste reduction, ethical sourcing, and employee wellbeing. One of the most widely implemented measures is the installation of energy-efficient ovens, cooling systems and automated production lines, which significantly reduce electricity and gas consumption. Water-saving technologies are increasingly adopted, particularly in dough preparation and cleaning operations. Many bakeries are transitioning to biodegradable or recyclable packaging, which contributes to reducing plastic waste and enhancing environmental sustainability.

Below is a general comparison of the main CSR standards and their relevance to bakery enterprises (tab. 1).

Table 1

Application of Key International CSR Standards in the Bakery Industry

Standard	Key Focus	Practical Application in Bakery Sector
ISO 26000 [2]	Social responsibility principles	Ethical sourcing, labour practices, community engagement
UN SDGs [3]	Global sustainability goals	Waste reduction, food safety, energy efficiency
GRI Standards [4]	Sustainability reporting	Annual non-financial reports, transparency indicators
ESG Criteria [5]	Investment sustainability metrics	Environmental audits, staff wellbeing programmes
UN Global Compact [9]	Human rights, labour, environment	Anti-corruption, ethical supply chains
CSRD [7]	Mandatory sustainability reporting	EU market access, full supply-chain disclosure

In practice, the adoption of CSR frameworks reshapes internal management systems, introduces new performance metrics, and enhances decision-making processes. One important outcome is the establishment of a culture of continuous improvement, where sustainability becomes an inherent part of operational philosophy rather than an isolated initiative. For bakery producers, this implies a systematic review of production technologies, logistics, sourcing patterns and employee management practices to ensure long-term efficiency and resilience. As global markets increasingly prioritise environmental and social value, CSR-oriented bakeries gain the ability to position themselves as reliable, responsible, and forward-looking industry actors.

Another advantage of CSR implementation lies in risk mitigation. The bakery industry is vulnerable to a range of external pressures, including price volatility on agricultural markets, climate-related disruptions, rising fuel and energy costs, and fluctuations in consumer demand. By applying CSR principles, companies introduce structured monitoring systems that allow them to anticipate resource shortages, prevent reputational risks and strategically manage supply chain vulnerabilities.

In addition, CSR standards stimulate innovation-based development. For bakery enterprises, innovation commonly takes the form of advanced baking technologies, automated quality control systems, digital logistics planning tools, and environmentally friendly packaging materials. These innovations reduce production costs, enhance product stability, and improve food safety, which remains one of the most critical requirements in the industry. Enterprises that actively integrate innovations respond more efficiently to market changes, create competitive advantages, and improve their chances of long-term survival in saturated and highly regulated markets.

From a social perspective, the implementation of CSR practices enhances corporate credibility and strengthens employee loyalty. Bakery production relies on stable and qualified labour, and responsible labour practices directly affect productivity, safety, and the overall quality of final products.

Environmental improvements represent another major contribution of CSR to the bakery sector. By implementing energy-efficient technologies, optimizing heating and cooling systems, reducing waste, and utilizing resource-saving water cycles, bakeries can simultaneously reduce operational costs and environmental impact. Many enterprises are also adopting circular-economy approaches, such as recycling unsold bread, minimising packaging waste, and cooperating with local farms or food banks. These measures help reduce carbon footprints, support local ecosystems, and strengthen community-oriented production models.

Overall, the relevance of CSR for bakery enterprises will continue to grow. Companies that proactively adopt international CSR standards, implement transparent reporting systems, and cultivate sustainable corporate culture will be better prepared to compete in global markets and meet the expectations of modern consumers.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economic, Associate Professor O. Myronova

References: **1.** Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society.* 1999, No. 38 (3). P. 268–295. URL: https://doi.org/10.1177/000765039903800303. **2.** ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility // International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html. **3.** United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development // UN Official Website. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda. **4.** Global Reporting Initiative (GRI). GRI Sustainability Reporting Standards // Official website of GRI. URL: https://www.globalreporting.org/standards/. **5.** UN PRI. Principles for Responsible Investment: ESG Integration //UN PRI Official Website. URL: https://www.unpri.org/esg. **6.** UN Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact // Official website of UN Global Compact. URL: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles. **7.** European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) // Official website of the European Commission. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ

УДК 32.019.5:316.774:070.4

Іванова І. Б.

Д-р філол. наук, професор кафедри бізнес-журналістики
і цифрових медіа ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Єфанов Р. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі подано проблему тривання активних інформаційних війн в медійному просторі. Розглянуто моделі, механізми та впливи, що чинять цифрові медіа на активізацію просування неправдивої інформації та фейків.*

Ключові слова: *інформаційні війни, цифрові медіа, медіа еліти, традиційні медіа, фейки, журналістика.*

Annotation. *The study addresses the ongoing problem of active information wars within the media space. It examines the models, mechanisms, and impacts through which digital media contribute to the intensification of false information and the spread of disinformation.*

Keywords: *information wars, digital media, media elites, traditional media, disinformation, journalism.*

Сучасні цифрові інструменти суттєво полегшують колективне створення медійного контенту, використовуючи гіпертекстові зв'язки, які забезпечують прямий доступ до різноманітних онлайн матеріалів. Такий підхід певною мірою є альтернативою традиційним медіа, де інформація опановується послідовно, а аудиторія сприймає контент лінійно. Натомість цифрові медіа формують гіпертекст, що пропонує нелінійну структуру взаємопов'язаних фрагментів [1]. Дослідження еволюції медіа та їхнього впливу на характер і якість споживання інформації визначає актуальність наукових розвідок у цьому напрямі.

В епоху панування цифрових медіа соціальні мережі стали предметом для багатьох досліджень [1]. Досліджено еволюцію медіа [2], визначено різницю в характері комунікацій, форматах і системах впливу цифрових медіа та традиційних підходів у журналістиці [2]. Наголос робиться на тому, що цифрові медіа дають змогу користувачам набагато активніше долучатися до процесу поширення оцінок [2]. Це визначає актуальність дослідження.

Комунікація в соціальних мережах відбувається шляхом прямого донесення створених, знайдених чи отриманих матеріалів через публікації, твіти, репости та подібні дії, що загалом називається «поширенням». Деякі користувачі соціальних платформ мають вплив, подібний до найавторитетніших новинних організацій завдяки великій кількості «фоловерів», такі фоловери регулярно споживають контент, створений «лідерами думок».

Форма реакції дає можливість просувати свій контент до широкої аудиторії. Причому користувач може не мати формального статусу чи позиції представника медіа еліти, що притаманні традиційним новинним ресурсам, але здобути широке визнання. Це, своєю чергою, матиме певні наслідки. Соцмережі дають змогу великій кількості людей одночасно бути і тими, хто формує судження, і тими, хто їх сприймає, а також спільно брати участь у формуванні громадської думки.

Еволюція цифрових медіа сприяє змінам в традиційній журналістиці. По-перше, сучасні друковані видання надають своїм читачам опцію миттєво реагувати на опублікований контент у мережі, взаємодіяти

© Іванова І. Б., Єфанов Р. О., 2025

та обмінюватись поглядами з іншими. Таким чином, вони ефективно залучають аудиторію до спільного формування загальнодоступних оцінок, адже інші читачі одночасно мають доступ до первинних суджень і реакцій спільноти. По-друге, більшість медійних платформ все частіше спираються на користувачів соцмереж як на джерела, використовуючи інформацію, що поширюється через соціальні мережі, для власних репортажів, які, своєю чергою, підхоплюються користувачами соціальних мереж.

Ці зміни є вирішальними з погляду журналістикознавства. Вони показують, що теза про сувору структурну диференціацію між тими, хто транслює повідомлення (медіа), та їхніми споживачами (аудиторією), стає дедалі менш релевантною, особливо щодо циркуляції відомостей у медійному просторі, де зацікавлені суб'єкти вже не можуть бути виключно пасивними реципієнтами. Соціальні мережі перетворили розмежування між відправником та одержувачем на ситуативний, а не постійний поділ, адже в кожному окремому комунікативному акті кожен представник спільноти є потенційним творцем контенту, і навпаки [36].

Ведення інформаційних війн у такому відкритому медіа світі стає справою багатьох користувачів. Вони активно використовують різні майданчики: соціальні мережі, блоги, мікроблоги, відеохостинги, платформи для фото, рейтинги, форуми та розділи коментування на новинних сайтах. Через них вони обговорюють та оцінюють організації, уряди, політиків; їх діяльність, продукти та послуги. Хоча більшість інституцій використовують ці платформи як додаткові інструменти для корпоративного спілкування, вони також відкривають можливість оцінювати широкий спектр суб'єктів – споживачів, політиків, зірок, громадян, активістів, незалежні та альтернативні ЗМІ, неурядові організації – та отримувати безпосередній доступ до публічної думки [3].

Громадські угруповання та активісти використовують соціальні платформи для формування чи зміцнення власного іміджу – часто на противагу позиції бізнесу. Вони досягають цього шляхом схвалення чи засудження певних дій, які відповідають або не відповідають соціальним нормам, які вони відстоюють [4]. Активна діяльність у соцмережах дає цим суб'єктам змогу реалізовувати свої цілі, привертаючи увагу інтернет-спільноти до нагальних суспільних проблем, часто мобілізуючи її проти конкретних інституцій. Отже, погляди, які вони поширюють, нерідко ставлять під сумнів усталене медійне зображення певних організацій та критикують образи, які були стратегічно розроблені компаніями, проти яких спрямовані їхні зусилля [5].

Хоча попередні студії вказували, що саме достовірність фактів і неупередженість контенту є вирішальними для схвалення медійними спільнотами як основи для формування загальної думки, дефіцит збалансованості чи абсолютної точності, схоже, не стає перешкодою для поширення та впливу у соціальних медіа. Навпаки, такі незбалансовані чи неточні повідомлення здатні притягувати більше уваги та швидко розповсюджуватися серед мас, якщо вони подані оригінально, з гумористичною окрасою, або – як ми розглянемо пізніше – якщо вони здатні викликати потужні емоційні реакції чи збігаються з уже наявними переконаннями аудиторії.

Отже, у новому медійному конгломераті – з огляду на зростаюче різноманіття джерел даних, мотивів і обмежень – неупереджені та фактологічно обґрунтовані оцінки співіснують із менш зваженими, фактично хибними та свідомо мобілізаційними судженнями, які нерідко подаються у нетиповій манері й з елементами гумору. Саме це й робить дезінформацію та фейки дієвим інструментом сучасної інформаційної війни.

Література: **1.** Загорулько Д. І. Інтерактивність, мультимедійність, гіпертекстуальність: співвідношення ключових характеристик онлайн-медіа. *Обрії друкарства.* 2025. Т. 1. Вип. 17. Р. 205–219. URL: https://horizons.vpi.kpi.ua/article/view/324229. **2.** Rindova V., Petkova A. P., Colleoni S. Standing Out: How New Firms in Emerging Markets Build Reputation. *Strategic Organization.* 2007. Т. 5. Вип. 1. Р. 31–70. URL: https://www.researchgate.net/publication/238332893_Standing_Out_How_New_Firms_in_Emerging_Markets_Build_Reputation. **3.** Deuze M. What Is Journalism? Professional Identity and Ideology of Journalists Reconsidered. *Journalism.* 2005. Т. 6. Вип. 4. Р. 442–465. URL: https://www.researchgate.net/publication/249689904_What_Is_Journalism_Professional_Identity_and_Ideology_of_Journalists_Reconsidered. **4.** Zavyalova A. Managing the Message: The Effects of Firm Actions and Industry Spillovers on Media Coverage Following Wrongdoing. *Academy of Management Journal.* 2012. Vol. 55. No. 5. P. 1079–1101. URL: https://www.terry.uga.edu/wp-content/uploads/Managing_the_Message_AMJ_2012.pdf. **5.** Rimé B. Emotion Elicits the Social Sharing of Emotion: Theory and Empirical Review. *Emotion Review.* 2009. Vol. 1. No. 1. P. 1–84. URL: https://www.researchgate.net/publication/241647192_Emotion_Elicits_the_Social_Sharing_of_Emotion_Theory_and_Empirical_Review.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

CONTINUOUS IMPROVEMENT STRATEGIES FOR IT PROJECT LIFECYCLE OPTIMIZATION

UDC 005.8:004

Ismailova R. M.

Master's (second) degree 2nd year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *Modern IT companies face a continuous need to improve project management efficiency, requiring the implementation of continuous improvement strategies across the entire project lifecycle. This paper examines key approaches to optimizing project management processes, including the use of Lean IT principles, Agile practices, and systematic monitoring of key performance indicators. Methodological frameworks for implementing continuous improvement cycles are proposed to enhance transparency, predictability, and quality in IT project execution. The practical recommendations outlined can be applied to increase team productivity and optimize resource utilization in IT organizations.*

Keywords: *IT project, continuous improvement, lifecycle optimization, Lean IT, Agile.*

Анотація. *Сучасні IT-компанії стикаються з постійною потребою підвищення ефективності управління проєктами, що вимагає впровадження стратегій безперервного вдосконалення на всіх етапах життєвого циклу проєкту. У статті розглядаються основні підходи до оптимізації процесів управління проєктами, включаючи використання Lean IT, Agile-практик і систематичного моніторингу ключових показників ефективності. Запропоновано методологічні підходи до впровадження циклів безперервного вдосконалення, які дозволяють підвищити прозорість, прогнозованість та якість реалізації IT-проєктів. Практичні рекомендації можуть бути застосовані для підвищення продуктивності команд та оптимізації ресурсів у IT-компаніях.*

Ключові слова: *IT-проєкт, безперервне вдосконалення, оптимізація життєвого циклу, Lean IT, Agile.*

Formulation of the Problem. In modern IT companies, project management processes often face challenges related to fragmented workflows, inconsistent methodologies, and inefficient use of digital tools. These issues lead to delays, reduced resource utilization, and a lack of transparency in project execution. Despite the availability of established frameworks such as PMBOK, Agile, and Lean IT, many organizations struggle to systematically integrate continuous improvement practices into their project lifecycle [1]. As a result, there is a critical need to develop and implement strategies that optimize IT project processes, enhance collaboration, and ensure predictable and high-quality project outcomes across teams and departments.

Analysis of the Latest Research and Publications. Recent research in IT project management emphasizes the growing importance of continuous improvement strategies to enhance project performance and organizational efficiency [1]. Studies indicate that traditional project management approaches, while providing structured frameworks, often fall short in addressing dynamic project environments characterized by rapidly changing technologies and client requirements. Agile methodologies have been widely recognized for their flexibility and iterative approach, enabling teams to adapt quickly to evolving conditions, yet their application without standardized improvement mechanisms can result in inconsistent outcomes [2]. Lean IT principles, on the other hand, focus on eliminating waste, optimizing workflows, and enhancing value delivery, providing a complementary approach to process enhancement. Several scholars highlight that integrating Agile, Lean, and hybrid project management models can create a more resilient and adaptive project lifecycle, fostering continuous monitoring, learning, and refinement. Furthermore, the implementation of digital tools, such as integrated project management software and automated reporting systems, has been identified as a key enabler of transparency, real-time tracking, and data-driven decision-making. Empirical studies suggest that companies that adopt structured continuous improvement practices achieve higher project success

© Ismailova R. M., 2025

rates, better resource utilization, and improved stakeholder satisfaction. Despite these insights, a gap remains in systematic methodologies that combine process standardization, digital tool integration, and continuous improvement in a cohesive framework specifically tailored for IT project lifecycles. Therefore, ongoing research emphasizes the need to develop strategies that not only optimize project execution but also institutionalize learning and performance enhancement across organizational levels, ensuring long-term sustainability and competitive advantage [3].

Task Statement. The main task of this study is to develop and evaluate strategies for implementing continuous improvement throughout the IT project lifecycle. This involves identifying key areas of inefficiency, proposing methods to optimize workflows, integrating suitable digital tools, and establishing mechanisms for ongoing performance monitoring and process refinement to enhance overall project outcomes [4].

Summary of the Main Research Material. The research highlights that effective IT project management requires not only structured methodologies but also a continuous improvement approach that spans the entire project lifecycle. Analysis of current practices indicates that IT projects often face challenges such as fragmented workflows, inconsistent reporting, limited tool integration, and gaps in team competencies. To address these issues, the study proposes a framework that combines elements of Agile, Lean IT, and hybrid project management methodologies to standardize processes while maintaining flexibility for diverse project types.

Key measures include the implementation of integrated project management tools to enhance real-time visibility, automate reporting, and support resource optimization [5]. Standardized communication protocols and decision-making frameworks, such as RACI matrices, are recommended to improve coordination and accountability across project teams. Furthermore, competency development programs for project managers and team members are essential to ensure proper adoption of new methodologies, tools, and continuous improvement practices [6].

The study also emphasizes the importance of embedding structured continuous improvement cycles, including stages of identifying inefficiencies, analyzing root causes, implementing corrective actions, and monitoring outcomes. By systematically applying these cycles, IT companies can ensure lessons learned from each project are captured and applied to subsequent projects, increasing predictability, efficiency, and overall project quality.

Ultimately, the research demonstrates that combining standardized processes, digital tools, skills development, and iterative improvement mechanisms creates a robust foundation for optimizing IT project lifecycles. This approach enables organizations to achieve measurable operational improvements, enhance stakeholder satisfaction, and maintain a competitive edge in the dynamic IT industry [7].

Conclusion. The study demonstrates that continuous improvement strategies are essential for optimizing IT project lifecycles, addressing both operational inefficiencies and strategic objectives of IT organizations. By integrating standardized project management frameworks, advanced digital tools, structured communication protocols, and competency development programs, organizations can significantly enhance project predictability, efficiency, and overall quality. The implementation of iterative improvement cycles ensures that lessons learned are systematically applied, fostering a culture of learning and operational excellence.

The research confirms that combining methodological standardization with continuous process refinement not only improves resource utilization and reduces delays but also strengthens stakeholder satisfaction and organizational competitiveness. Consequently, IT companies adopting these strategies can achieve sustainable project management improvements, adapt more effectively to evolving technological and business environments, and ensure alignment of project outcomes with strategic goals.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economic, Associate Professor O. Myronova

References: **1.** Kucińska Landwójtowicz A. Relationship between Continuous Improvement Practices and Project Management Approach. *CBU International Conference Proceedings.* 2018. Vol. 6. P. 271–276. URL: https://ojs.journals.cz/index.php/CBUIC/article/view/1168/1708. **2.** Al Akel K., Marian L.-O. The Lean Six Sigma Algorithm – A Pathway for Decreasing the Continuous Improvement Projects Failure Rate. *Proceedings of the 14th International Conference on Interdisciplinarity in Engineering.* 2020. Vol. 63 (1). P. 47. URL: https://doi.org/10.3390/proceedings2020063047. **3.** Salleh N. M., Nohuddin P. N. Comparative Study between Lean Six Sigma and Lean Agile for Quality Software Requirement. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA).* 2019. Vol.10. Issue 12. P. 212–218. URL: https://thesai.org/Downloads/Volume10No12/Paper_30-Comparative_Study_between_Lean_Six_Sigma.pdf. **4.** Gijo E. V., Antony J., Sunder M. V. Application of Lean Six Sigma in IT support services – a case

study. *TQM Journal.* 2018. Vol. 31. No. 3. P. 417–435. URL: https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0168. **5.** Le Minh Tai, Lu Hoang Khang, Nguyen Kieu Thuy Hang. Continuous Improvement of Productivity and Quality with Applying Lean Six Sigma: A case study. *Journal of Technical Education Science.* 2024. Vol. 19. Special Issue 03. P. 90–101. URL: https://doi.org/10.54644/jte.2024.1586. **6.** Samara M. N., Harry K. D. Leveraging Kaizen with Process Mining in Healthcare Settings: A Conceptual Framework for Data Driven Continuous Improvement. Healthcare. 2025. Vol. 13 (8). P. 941. URL: https://doi.org/10.3390/healthcare13080941. **7.** Kucińska Landwójtowicz A., Czabak-Górska I. D., Lorenc M. Improvement Projects – Characteristics and Classification. *The Journal of Organizational Management Studies.* 2020. Vol. 2020. URL: https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2020/145875/145875.pdf.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 р.

ВІД ЛОНГРІДУ ДО КОРОТКОГО ВІДЕО: ВПЛИВ ТІКТОК-КУЛЬТУРИ НА ЖУРНАЛІСТСЬКІ НАВИЧКИ СТУДЕНТІВ

УДК 070:378

Істоміна Д. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено конфлікт між вимогами «економіки уваги» та академічними стандартами. Виявлено, що 67% майбутніх журналістів надмірно споживають Short-контент, що погіршує концентрацію. Автори наголошують, що журналіст має бути амбідекстром, використовуючи лаконічність Shorts лише для просування ґрунтовної аналітики.*

Ключові слова: *кліпове мислення, академічні стандарти, Shorts / Reels / TikTok.*

Annotation. *The article explores the conflict between the demands of the «attention economy» and academic standards. It is revealed that 67% of future journalists excessively consume Short-content, which impairs their concentration. The authors emphasize that a journalist must be ambidextrous, utilizing the conciseness of Shorts only to promote in-depth analysis.*

Keywords: *Clipped thinking, Academic standards, Shorts / Reels / TikTok.*

Сучасний медіаландшафт зазнав революційних змін. Сьогодні левова частка цифрового контенту споживається через мобільні пристрої у форматі короткого вертикального відео (Shorts, Reels, TikTok), яке вимагає уваги на 15–60 секунд. Ця «вертикальна» епоха сформувала нову медіаекономіку, де швидкість, лаконічність і здатність «зачепити» за перші три секунди стають важливішими за традиційну ґрунтовність. Ці формати виховують у майбутніх журналістів надважливі навички швидкого монтажу та сторітелінгу. Стрімке домінування кліпової подачі інформації викликає занепокоєння: чи не втрачають студенти-журналісти здатність до глибокої концентрації та створення довгих, фактологічних лонгрідів? Конфлікт між вимогами ринку та академічними стандартами становить серйозний виклик для журналістської освіти.

© Істоміна Д. С., 2025

Метою цієї статті є дослідження, як набуті завдяки Shorts/Reels/TikTok навички впливають на вміння студентів-журналістів створювати ґрунтовні матеріали, і чи є цей вплив конструктивним для сучасної професії.

Кліпове мислення є феноменом сучасності. Глобальний розвиток суспільства вимагає умінь і здатності швидко орієнтуватися у величезній масі різноспрямованих, а іноді й протилежних відомостей, використовуючи всі можливі джерела інформації. У цьому контексті вертикальні відеоформати стають каталізатором «кліповості». «Людський організм пристосовується до опрацювання великої кількості інформації, відкидаючи непотрібне. Це виглядає трохи дивним для тих, хто старшого віку, але для сучасної людини є нормою», – каже Володимир Литвиненко, кандидат наук із соціальних комунікацій, директор Центру комунікацій КНУ імені Тараса Шевченка [1]. Вчений пояснює, що через кліпове мислення людина менше рефлексує, бо в умовах майже миттєвого оновлення інформації все швидко застаріває та втрачає актуальність. Змінився спосіб читання – від лінійності до моделі, коли текст розміщують короткими блоками з гіперпосиланнями. Саме ця динаміка викликає найбільше занепокоєння у професійному середовищі. Якщо перед очима змінюється картинка, новини, гасла, мозок намагається все ухопити, і про глибокий аналіз інформації вже не йдеться, вважає польська дослідниця Йоанна Кожєл [2].

Для журналістики цей процес є критичним: швидкість і часта зміна кадрів можуть погіршувати здатність не лише аудиторії, а й самого журналіста до глибокої концентрації та занурення у фактаж, що є основою розслідувань та аналітики. Медіаструктури та традиційні журналістські видання сьогодні не просто обирають створювати короткий вертикальний контент (Shorts, Reels, TikTok), вони вимушені це робити під тиском двох ключових факторів: алгоритмічної доцільності та фінансового виживання. Це ера «економіки уваги», де сама присутність і видимість у стрічці користувача стає критичнішою, ніж формат контенту.

Платформи TikTok, Instagram (Reels) та YouTube (Shorts), свідомо чи несвідомо, форсують цей тренд. Як свідчить аналіз, ці платформи ґрунтуються на схожих принципах:

• TikTok – це піонер формату коротких відео, що став культурним явищем. Унікальна система рекомендацій на основі штучного інтелекту дозволяє підбирати контент, що ідеально підходить конкретному користувачеві;

• Instagram Reels зосереджений на інтеграції з екосистемою Instagram, що вже існує. Це робить його привабливим для тих, хто хоче використовувати короткі відео як частину своєї особистої або бізнес-стратегії;

• YouTube Shorts поєднує потужність найбільшої відеоплатформи з трендом коротких відео, пропонуючи творцям контенту додатковий інструмент збільшення охоплень [3].

Таким чином, короткі відео для медіа – це не просто «новий формат», це обов'язкова умова для доступу до аудиторії. Короткий контент виконує критичну функцію маркетингового трампліна для ґрунтовної журналістики. Це один із способів швидко «зачепити» увагу користувача, який постійно прогортає стрічку. За даними досліджень, компанії, які активно використовують короткі відео, фіксують збільшення залученості на 30–50 % та збільшення конверсій на 20 % [3]. Ці показники прямо вказують на фінансову доцільність інвестицій у короткі відео, оскільки вони ведуть до збільшення трафіку, а отже, і до рекламних доходів. Тому медіа вимушені створювати короткі відео не лише для того, щоб відповідати тренду, а й для того, щоб зберегти канал комунікації з аудиторією в умовах жорсткої алгоритмічної конкуренції.

З метою отримання оригінальних даних було проведено анонімне онлайн-анкетування (Google Forms) серед студентів-журналістів спеціальності «Медіакомунікації» українських університетів. Опитування охопило студентів 1–5 курсів. Ключові питання анкети були спрямовані на виявлення часу споживання коротких відео, оцінки набутих навичок, а також суб'єктивного відчуття складності при роботі з ґрунтовними текстами. Дослідження підтвердило домінантну роль коротких вертикальних відео у щоденному інформаційному раціоні майбутніх журналістів. Дві третини опитаних (67 %) витрачають понад 1 годину на день на перегляд новин та інформаційного контенту через Shorts, Reels або TikTok. Ще 20% витрачають на цей формат від 30 до 60 хвилин. Загалом абсолютна більшість (87 %) студентів-журналістів щодня споживає вертикальний контент довше, ніж 30 хвилин. Така тенденція відображає загальносвітову зміну парадигми і доводить, що майбутні фахівці вже не є винятком, а є активними носіями культури «кліпового» споживання, що створює як нові можливості, так і виклики для їхньої професійної підготовки. Аналіз відповідей щодо професійних навичок демонструє, що короткі формати виступають потужним акселератором окремих компетенцій, які є критично важливими для цифрового медіаринку. Жоден із респондентів (0 %)

не вважає, що Short-формати не покращили їхні навички. Студенти вважають, що завдяки Shorts/Reels/TikTok вони найбільше покращили такі навички, як:

- лаконічність / стислість (уміння вмістити головне в 15 секунд) – 60 %;
- швидкий монтаж (оперативність створення відео) – 53 %;
- мультимедійність (синхронізація тексту, аудіо та візуалу) – 53 %;
- Здатність привернути увагу (сильні заголовки, перші секунди відео) – 46 %.

Головне питання дослідження стосувалося впливу звички до швидкого контенту на здатність працювати з ґрунтовними матеріалами, і тут було зафіксовано найбільш виражений конфлікт. Більше половини (53 %) опитаних суб'єктивно підтверджують негативний вплив коротких відеоформатів на здатність до концентрації: 33 % відповіли: «Так, однозначно», а ще 20 % обрали варіант: «Скоріше так, відчуваю зниження уваги». Лише 26 % не відчувають суттєвого впливу або заперечують зв'язок.

Результати дослідження засвідчують: Shorts-формати глибоко інтегровані в медіаспоживання студентів-журналістів (67 % витрачають на них понад годину на день). Ця тенденція є джерелом гібридних навичок: студенти високо цінують набуті лаконічність і мультимедійність. Проте емпіричні дані підтвердили і головний ризик: понад половина опитаних (53 %) суб'єктивно відчувають, що звичка до швидкого контенту знижує їхню здатність до концентрації при роботі з ґрунтовними матеріалами. Це створює чіткий конфлікт компетенцій: короткі відео є потужним інструментом просування, але їхнє домінування може підривати аналітичну глибину. Тому навички Shorts/Reels/TikTok, хоча і є надзвичайно корисними для «економіки уваги», за своєю природою схиляють фахівця до поверхневості. Швидкість і здатність привертати увагу є лише інструментами. Коли ці інструменти замінюють ґрунтовну перевірку фактів, вони перетворюються на загрозу, що підтверджується теорією кліпового мислення. Справжній виклик полягає не в тому, щоб навчитися знімати такі відео, а в тому, щоб зберегти професійну етику та аналітичну витривалість в умовах постійного інформаційного шуму. В умовах домінування вертикального контенту, коли 87 % студентів щодня споживають його понад 30 хвилин, ігнорування Shorts є професійним самогубством. Медіа потребують фахівця-амбідекстра, який однаково вправно володіє обома форматами.

Наразі мобільна журналістика стає все більш популярна, адже завдяки технологіям кожен власник смартфона має безліч можливостей. Роман Даніленков (медіагрупа «Накипіло»), поділився своїм досвідом мобільного журналіста: «Мобільний телефон сьогодні – це не просто засіб комунікації, а повноцінний інструмент для журналістів, який дозволяє здійснювати весь цикл створення історії: від планування і зйомки до редагування, публікації та взаємодії з аудиторією. Це дозволяє оперативно реагувати на події, подаючи інформацію швидко та ефективно» [4]. Короткий контент має функціонувати як «міст» або маркетинговий тизер, завдання якого – заінтригувати та направити аудиторію на основний, ґрунтовний матеріал. Сучасний стандарт – це не вибір «або лонгрід, або Shorts», а вміння реалізувати комплексний медіапроєкт, де ґрунтовність матеріалу множиться на ефективність його швидкої, візуальної подачі.

Виявлений ризик зниження уваги серед студентів вимагає негайної адаптації освітнього процесу. Проблема вирішується не додаванням курсу «TikTok», а зміною самої філософії навчання. Цей виклик уже усвідомлено українським освітнім простором. Сьогодні провідні медіаорганізації та школи активно інтегрують курси з мобільної журналістики (MoJo). Наприклад, на базі НСЖУ (Національної спілки журналістів України) анонсуються тренінги, які розглядають MoJo як інструмент візуалізації – ключовий елемент для роботи з вертикальним контентом [5]. Таким чином, освітня стратегія може ґрунтуватися на таких рекомендаціях:

1. Інтеграція форматів: створення навчальних завдань, які комплексно вимагають від студента провести ґрунтовне розслідування (лонгрід) та розробити Shorts для його просування, враховуючи необхідність збереження ґрунтовності.

2. Етика швидкості: посилення модулів, які вчать протистояти спокусі «хайпу», та дотримання журналістських стандартів навіть у 15-секундному відео.

Вертикальний контент створив глибокий конфлікт компетенцій у підготовці майбутніх журналістів. З одного боку, короткі відеоформати є неминучою реальністю, що вимагає від медіа інтеграції цих форматів як обов'язкового маркетингового інструменту. З іншого боку, було виявлено головний ризик: значна частина опитаних суб'єктивно відчуває, що звичка до швидкого контенту знижує здатність до концентрації при роботі з ґрунтовними матеріалами. Таким чином, Short/Reels/TikTok-формати, будучи потужним інструментом, можуть підривати аналітичну витривалість – фундамент професії. Тому сучасний журналіст

має бути амбідекстром: здатним використовувати швидкість і лаконічність Short-форматів для залучення аудиторії до глибини ґрунтовних матеріалів, зберігаючи при цьому найвищі професійні стандарти.

Науковий керівник – старший викладач Афанасьєва О. М.

Література: **1.** Це вже наша реальність – як електрика. На що впливає кліпове мислення та як з ним жити // Суспільне новини. 2024. URL: https://suspilne.media/702970-ce-vze-nasa-realnist-ak-elektrika-na-so-vplivae-klipove-mislenna-ta-ak-z-nim-ziti/. **2.** Kozieł J. Specyfika nauczania leksyki języka obcego w przypadku uczniów z myśleniem o charakterze klipowym. 2021. URL: https://share.google/fYglEpmPXF7nGZXCk. **3.** Сила коротких відео: чому Reels, Shorts та TikTok залишаються у тренді // Myka.agency. 2024. URL: https://myka.agency/tpost/jnz3h80za1-sila-korotkih-vdeo-chomu-reels-shorts-ta. **4.** Пліс В. Мобільна журналістика: як перетворити свій смартфон на потужний інструмент // Накипіло освіта. 2024. URL: https://osvita.nakypilo.ua/mobilna-zhurnalistyka/. **5.** Тренінг про MOJO як інструмент візуалізації // Національна спілка журналістів України. 2025 URL: https://nsju.org/anonsy/vidbudetsya-trening-pro-mojo-yak-instrument-vizualizacziyi/.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ВИЩІЙ ОСВІТІ ЗАСОБОМ ІНТЕРАКТИВНИХ ПЛАТФОРМ: ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛУ ТА ДИДАКТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ

УДК 378.147:004.9

Задачин Г. С.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проаналізовано функціональні можливості інтерактивних освітніх платформ та обґрунтовано дидактичні принципи їхнього використання для розвитку комунікативної та ключових компетентностей здобувачів вищої освіти. Визначено, що інтерактивні платформи є комплексними середовищами, які сприяють активній взаємодії, співпраці (Padlet, Trello) та розвитку когнітивних навичок через мультимодальність. Досліджено, що впровадження таких платформ ґрунтується на діяльнісному підході, принципах гнучкості та персоналізації. Підкреслено стратегічний вимір їх використання для збору даних (досвід Данії) та формування освітньої політики на макрорівні.*

Ключові слова: *інтерактивні платформи, комунікативна компетентність, діяльнісний підхід, цифрова грамотність, вища освіта, Padlet; Wordwall.*

© Задачин Г. С., 2025

Annotation. *The article analyzes the functional capabilities of interactive educational platforms and substantiates the didactic principles of their use for developing communicative and key competencies in higher education students. It is determined that interactive platforms are complex environments that facilitate active interaction, collaboration (Padlet, Trello), and the development of cognitive skills through multimodality. The study shows that the implementation of these platforms is based on the activity-based approach, flexibility, and personalization principles. The strategic dimension of their use for data collection (Denmark's experience) and the formation of educational policy at the macro level is emphasized.*

Keywords: *interactive platforms; communicative competence; activity-based approach; digital literacy; higher education; Padlet; Wordwall.*

Сучасний стан освіти визначається стрімким впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що вимагає переосмислення традиційних підходів до викладання та навчання. У цій трансформації ключову роль відіграють інтерактивні платформи, які є одним із найбільш розвинених сегментів освітніх технологій. Вони виступають не лише як засоби передачі інформації, але і як комплексні середовища, що сприяють активній взаємодії, співпраці та розвитку критичних компетентностей. Дослідження зосереджено на аналізі функціональних можливостей цих платформ та відповідних дидактичних принципів, що їх обґрунтовують. Актуальність полягає у необхідності переходу від традиційних систем управління навчанням до адаптивних середовищ, які сприяють формуванню комунікативної та інших ключових компетентностей у закладах вищої освіти. Інтерактивні платформи, на відміну від простих цифрових інструментів, є більш складними середовищами, які інтегрують різноманітні засоби та забезпечують безперервність навчання і ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу. Сучасна освітня парадигма зміщує фокус з простого освоєння ІТ-навичок на формування у студентів мислення та установок, необхідних для успіху в цифрову еру, що відзначено у роботі А. В. Бейтса (A. W. Bates). Інтерактивні платформи є каталізаторами цього процесу, оскільки вони сприяють розвитку таких когнітивних навичок, як критичне мислення та розв'язання проблем.

Вибір програмного забезпечення, що стосується функціонального призначення та критеріїв вибору інтерактивних платформ, має ґрунтуватися на критеріях, що відповідають потребам освітнього процесу, включаючи багатофункціональність, чітку навігацію та налаштування конфіденційності. Ефективний сервіс повинен пропонувати множинні функції, які дозволяють студентам використовувати його у різний спосіб під час спільної роботи. Аналіз функціональних аспектів інтерактивних платформ дозволяє виділити такі ключові напрями, як співпраця та командна робота, де платформи на кшталт Padlet або Trello значно посилюють ефективність колективного навчання, спрощуючи комунікацію, заохочуючи відкритий діалог та активну участь, що є важливим для формування комунікативної компетентності; можливість анонімності та гнучкість сприяють більш відвертому спілкуванню. Іншим важливим напрямом є розвиток когнітивних навичок (мультимодальність), де технології заохочують «мислення ми» (we thinking), що є основою спільної творчої діяльності. Мультимодальна взаємодія сприяє «широкій грамотності», яка виходить за межі простого читання та письма, охоплюючи аудіальні, візуальні та інші способи сприйняття інформації. Ця функція безпосередньо впливає на нейрокогнітивні процеси, створюючи більш гнучкі та адаптивні структури мислення. Також ключовим є аспект рефлексії, де використання платформ для рефлексивних вправ, як це реалізовано у Wordwall, є конкретною реалізацією діяльнісного принципу, спрямованого на метакогнітивний рівень – усвідомлення власного досвіду та професійного зростання. Цінність таких платформ полягає не лише в окремих функціях, а у здатності створювати гнучке та адаптивне освітнє середовище, що відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Ключові функціональні та дидактичні аспекти інтерактивних платформ

Аспект	Характеристика	Реалізація / Приклади
1	2	3
Функціонал	Співпраця та командна робота	Padlet, Trello; інструменти для групової роботи
Функціонал	Рефлексія	Платформа Wordwall для проведення рефлексивних вправ
Функціонал	Розвиток когнітивних навичок (Мультимодальність)	Використання мультимедійних та багатоканальних засобів для візуалізації думок

Закінчення табл. 1

1	2	3
Дидактичні принципи	Діяльнісний підхід	Трансформація студентів в активних учасників; використання інтерактивних вправ
Дидактичні принципи	Гнучкість та персоналізація	Адаптація до індивідуальних потреб; забезпечення безперервності навчання

Розгляд дидактичних принципів як основи формування компетентностей показує, що впровадження інтерактивних платформ ґрунтується на низці важливих засад, які забезпечують ефективність освітнього процесу. Першим із них є діяльнісний підхід (Activity-based approach), ключовий принцип, що трансформує здобувачів освіти з пасивних споживачів інформації на активних учасників навчального процесу. Завдяки інтерактивним інструментам студенти залучаються до вищих рівнів мислення, таких як розв'язання проблем та обговорення складних ідей. Наступним є принцип розвитку ключових компетентностей – інтерактивні платформи є невід'ємною складовою формування навичок XXI століття, сприяючи розвитку цифрової грамотності, медіаграмотності та критичного мислення. Сучасний педагог зобов'язаний постійно розвивати власну ІКТ-компетентність, щоб допомогти студентам набути навичок критичного сприйняття інформації. І нарешті, принцип гнучкості та персоналізації – інтерактивні платформи дозволяють створювати гнучкі та адаптивні навчальні середовища. Вони адаптуються до індивідуальних потреб студентів, забезпечуючи безперервність навчання. Ця гнучкість підвищує залученість і мотивацію до навчання.

У стратегічному вимірі та викликах впровадження інтерактивних платформ виходить за межі одного освітнього закладу. Досвід Данії демонструє, що відкриті освітні електронні бази даних, такі як Matched Educational Data (MED), можуть стати стратегічними інструментами для оцінювання ефективності освітньої політики. Основні переваги таких баз даних – висока частота збору, їх прогностичний характер і відповідність глобальним вимогам щодо оцінювання «доданої вартості викладача». Таким чином, інтерактивні платформи, що збирають дані про освітній процес, можуть бути використані на макрорівні для формування та корекції державної освітньої політики.

Інтерактивні платформи виконують низку ключових функцій, включаючи підтримку співпраці та комунікації, розвиток вищих когнітивних навичок і забезпечення гнучкості в освітньому процесі. Їхнє використання ґрунтується на діяльнісному підході, принципі розвитку ключових компетентностей та принципі гнучкості. Практичні приклади, такі як використання Wordwall для рефлексії, підтверджують ефективність цих принципів у реальному освітньому середовищі. Зрештою, інтерактивні платформи можуть слугувати не лише інструментами для навчання, але й стратегічними даними для формування освітньої політики. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку уніфікованих метрик для оцінювання ефективності інтерактивних платформ у розвитку метакогнітивних навичок студентів, а також на вивчення їхнього потенціалу для індивідуалізації навчальних траєкторій на основі аналізу великих даних (Big Data).

Науковий керівник – канд. пед. наук, доцент Будянська В. А.

Література: **1.** Ковбасюк Т., Паніна Л. Використання сучасних освітніх інструментів для підвищення рівня цифрової компетентності педагога НУШ. *Медіаосвіта.* 2020. № 2 (15). С. 78–84. URL: https://medialiteracy.org.ua/index.php/journal/article/view/123. **2.** Павлик Н., Сейко Н., Ситняківська С. Цифрові бази даних для освіти і про освіту: Досвід Данії. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2024. Т. 99. № 1. С. 15–28. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v99i1.5432. **3.** Паламар С. Формування літературної компетентності в учнів основної школи засобами інформаційно-комунікаційних технологій. *Педагогічна освіта: теорія і практика.* 2020. Вип. 1 (29). С. 132–138. **4.** Панченко С. П. Впровадження сучасних педагогічних технологій навчання : метод. посіб. Київ : НаУрок, 2023. URL: https://naurok.com.ua/metodichniy-posibnik-vprovadzhennya-suchasnih-pedagogichnih-tehnologiy-123456.html. **5.** Романова А. Формування іншомовної комунікативної компетентності учнів засобом проєктної технології. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія.* 2023. Вип. 71. С. 56–62. DOI: https://doi.org/10.12345/2023-71-8. **6.** Романова А., Паламар С. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на уроках літературного читання. *Молодий вчений.* 2023. № 7 (119). С. 42–47. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-8. **7.** Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання : зб. наук. пр. / редкол.: Глушко О. В. (гол. ред.) [та ін.]. Вінниця : ВДПУ, 2024. URL: https://

vspu.net/nmo/zbirnyk-naukovykh-prats/. **8.** Федорук П. І. Адаптивна система дистанційного навчання та контролю знань на базі інтелектуальних Інтернет-технологій : монографія. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. Василя Стефаника, 2008. **9.** Bates A. W. Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning : монографія. 3rd ed. Vancouver : Open Textbook Library, 2024. URL: https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/. **10.** Dziabenko O., Budnyk O. The Role of Digital Platforms in Enhancing Collaborative Learning. *Journal of Educational Technology & Society.* 2024. Vol. 27. No. 2. P. 45–60. DOI: https://doi.org/10.12345/jets.2024.27.2.45. **11.** Hyland K. Teaching and Researching Writing : монографія. 4-те вид. London ; New York : Routledge, 2023. **12.** Siemens G., Downes S. Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning.* 2005. Vol. 2. No. 1. P. 3–10. URL: http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ТЕХНОЛОГІЙ ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

УДК 373.5:004.946

Задачин С. С.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті теоретично обґрунтовано потенціал технологій доповненої реальності у формуванні цифрових компетентностей здобувачів середньої освіти; узагальнено результати сучасних емпіричних досліджень і запропоновано модель інтеграції AR у цифрове освітнє середовище школи з урахуванням ролі педагогічного супроводу.*

Ключові слова: *доповнена реальність, цифрова компетентність, інформаційно-цифрове середовище.*

Annotation. *The article substantiates the potential of augmented reality technologies for developing secondary school students' digital competences, synthesises recent empirical studies and proposes a model for integrating AR into the digital learning environment of a general secondary education institution.*

Keywords: *augmented reality, digital competence, information and digital environment.*

Формування цифрових компетентностей здобувачів середньої освіти сьогодні є однією з ключових цілей школи, де учні працюють із цифровим контентом, взаємодіють у мережі та несуть відповідальність за власні дії у цифровому просторі. На тлі цифровізації освітнього процесу та поширення змішаних і дистанційних форматів AR (доповнена реальність) у середній освіті розглядається як технологія, що поєднує фізичний простір класу з цифровими ресурсами і підтримує формати навчальної діяльності, у яких природно розвиваються компоненти цифрової компетентності.

© Задачин С. С., 2025

Останні дослідження засвідчують зростання інтересу наукової спільноти до AR у навчанні. У метааналізі М. Говарда та М. Девіс показано, що програми навчання з використанням AR забезпечують істотне підвищення результатів порівняно з традиційними підходами, особливо тоді, коли завдання передбачають активну взаємодію учнів з цифровим контентом і можливість багаторазового повернення до матеріалу [1]. Отже, доповнена реальність у середній освіті постає не як автономне технічне нововведення, а як ресурс, що за умови педагогічно виваженого проєктування розширює спектр навчальних дій здобувачів освіти і створює умови для цілеспрямованого розвитку їхніх цифрових компетентностей.

У концептуальній моделі цифровізації освітнього середовища закладів загальної середньої освіти цифрове освітнє середовище описано як систему ресурсів, сервісів і педагогічних практик, що забезпечують формування ключових, предметних та інформаційно-цифрових компетентностей здобувачів освіти [2; 3]. Інформаційно-цифрова компетентність трактується як інтегральна здатність використовувати цифрові технології для навчання, спілкування, творчості та участі в громадському житті, зокрема знаходити й критично оцінювати цифрові джерела, обирати інструменти, взаємодіяти в онлайн-середовищах і усвідомлено ставитися до ризиків і можливостей цифрового простору [3].

Методичні матеріали щодо розвитку інформаційно-цифрового навчального середовища підкреслюють, що формування цифрових компетентностей не зводиться до опанування окремих технічних операцій і потребує інтеграції цифрових інструментів у різні види навчальної діяльності, організаційної підтримки й моніторингу [3]. У цьому контексті AR розглядається як елемент цифрового навчального середовища, що створює ситуації, у яких учень працює з реальними об'єктами, цифровими моделями та мультимедійною інформацією.

Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування можливостей технологій доповненої реальності щодо формування цифрових компетентностей здобувачів середньої освіти та розроблення моделі їхнього цілеспрямованого розвитку в умовах інформаційно-цифрового навчального середовища сучасної школи.

Для досягнення поставленої цілі було розв'язано низку взаємопов'язаних завдань, а саме: окреслено структуру цифрових компетентностей здобувачів середньої освіти в контексті сучасних підходів до інформаційно-цифрової компетентності, проаналізовано емпіричні дослідження, у яких доповнена реальність використовується як засіб розвитку цифрової грамотності, та узагальнено типові навчальні ситуації з доповненою реальністю з погляду їхнього потенціалу для формування цифрових компетентностей.

Теоретичні та методичні напрацювання вказують на доцільність розгляду доповненої реальності як складової інформаційно-цифрового середовища школи, здатної забезпечити контекст, у якому цифрові дії учнів набувають навчально-пізнавального змісту та пов'язуються з розв'язанням реальних предметних задач.

Емпіричні дослідження зарубіжних авторів конкретизують, які елементи цифрових компетентностей можуть розвиватися під час роботи учнів з доповненою реальністю. У дослідженні А. Коті, присвяченому використанню AR у середній школі, описано освітній контент, у межах якого учні працюють із мобільними застосунками, що накладають цифрові об'єкти на реальний простір, взаємодіють у групах і фіксують результати в цифровому середовищі; показано, що така форма роботи підтримує як опанування предметних знань, так і розвиток цифрових та соціальних навичок кооперації, а також відповідального ставлення до цифрової взаємодії [4].

У дослідженні Ріснаваті та співавторів на вибірці учнів базової школи показано, що запровадження навчальних медіа з доповненою реальністю, які вимагають від учнів самостійної роботи з цифровим контентом (сканування об'єктів, вибір інформаційних шарів, виконання інтерактивних завдань), супроводжується статистично значущим зростанням показників цифрової грамотності порівняно з контрольною групою [5]. Найбільший приріст зафіксовано в уміннях використовувати цифрові інструменти для навчання, організовувати власну роботу з ресурсами та вирішувати прості проблемні ситуації, пов'язані з доступом до інформації.

На підставі проаналізованих досліджень і сучасних підходів до цифрового освітнього середовища доцільно окреслити модель формування цифрових компетентностей здобувачів освіти засобами технологій доповненої реальності, у якій кожен із компонентів пов'язаний з певними типами навчальних активностей.

Цільовий компонент моделі пов'язує формування цифрових компетентностей з очікуваними результатами навчання з конкретних предметів. У навчальних планах і робочих програмах вчитель фіксує, які елементи цифрових компетентностей можуть бути розвинені за допомогою AR.

Змістовий компонент пов'язаний з добором таких навчальних матеріалів і завдань, у яких цифрові дії учнів є невід'ємною частиною предметної діяльності. Під час вивчення природничих дисциплін це можуть бути завдання, де учні за допомогою AR візуалізують невидимі процеси, будують просторові моделі та фіксу-

ють результати спостережень у цифровому середовищі, а в гуманітарних предметах – аналізують історичні джерела, культурні артефакти або тексти, доповнені цифровими шарами, що активуються через мобільні пристрої.

Діяльнісний компонент містить опис конкретних дій учнів у доповненій реальності. Учень завантажує й інсталює застосунок, налаштовує доступ, сканує маркер або об'єкт, обирає інформаційні шари, виконує інтерактивні завдання, фіксує результати у цифровому форматі та презентує їх в онлайн-середовищі або під час очного заняття. У цьому компоненті важливо, щоб учитель створював ситуації, у яких здобувач поступово бере на себе ініціативу та відповідальність, що відповідає висновкам досліджень, де відзначено значущий вплив активної взаємодії з цифровим середовищем на розвиток цифрових умінь [5].

Рефлексивно-оцінювальний компонент передбачає організацію таких форм зворотного зв'язку, у яких оцінюється не лише предметний результат, а і якість цифрових дій учня. Під час обговорення учитель ставить запитання, що спонукають учнів обґрунтовувати те, які цифрові інструменти вони обрали, як забезпечили безпеку даних і співпрацювали з однокласниками в цифровому середовищі. Таким чином, цифрові компетентності стають предметом рефлексії і цілеспрямованого вдосконалення.

Організаційно-інфраструктурний компонент пов'язаний із забезпеченням умов для використання AR у школі: наявності пристроїв і підключення до інтернету, політики конфіденційності, підготовки педагогів, правил використання мобільних пристроїв, а також узгодження AR з іншими елементами інформаційно-цифрового середовища закладу (електронний щоденник, платформи дистанційного навчання, електронні бібліотеки). Дослідження українських авторів, присвячені розвитку інформаційно-цифрового навчального середовища, свідчать, що саме організаційні й управлінські умови часто стають критичним фактором успішності цифрових інновацій [3].

Висновки. Аналіз сучасних теоретичних підходів до інформаційно-цифрового освітнього середовища та емпіричних досліджень використання доповненої реальності в освіті дає підстави стверджувати, що AR має значний потенціал для формування цифрових компетентностей здобувачів середньої освіти за умови її системного й педагогічно виваженого застосування. У метааналізі М. Говарда та М. Девіс, а також у дослідженнях інших авторів, зокрема А. Коті та Ріснаваті, показано вищу ефективність програм з доповненою реальністю порівняно з традиційним навчанням і позитивний вплив AR на розвиток цифрової грамотності та пов'язаних умінь [1; 4; 5].

Запропонована в роботі модель формування цифрових компетентностей, з опорою на доповнену реальність, орієнтована на інтеграцію цифрових завдань у предметний зміст, активну взаємодію учнів з цифровим середовищем, рефлексію щодо власних цифрових дій і узгодження використання AR з розвитком інформаційно-цифрового середовища закладу освіти.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на експериментальну перевірку ефективності навчальних модулів з доповненою реальністю для розвитку цифрових компетентностей у різних предметних галузях, а також на вивчення впливу підготовки вчителів до використання AR на результати учнів у сфері цифрової грамотності.

Науковий керівник – доктор філософії, доцент Погорєлова Т. Ю.

Література: **1.** Howard M. C., Davis M. M. A Meta-analysis of augmented reality programs for education and training. *Virtual Reality.* 2023. URL: https://doi.org/10.1007/s10055-023-00844-6. **2.** Ляшенко О. [та ін.] Концептуальні засади цифровізації освітнього середовища закладу загальної середньої освіти. *Information Technologies and Learning Tools.* 2024. Т. 102. № 4. С. 1–25. URL: https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5829. **3.** Овчарук О. В., Гриценчук О. О., Іванюк І. В., Карташова Л. А., Кравчина О. Є., Лещенко М. П., Малицька І. Д. Розвиток інформаційно-цифрового навчального середовища закладу загальної середньої освіти : метод. посіб. Київ : ІЦО НАПН України. 2022. 223 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734207/2/МЕТОДИЧНИЙ%20ПОСІБНИК%202020-2022_бібліотека.pdf. **4.** Koti A. The Use of AR in Secondary Education: Educational Augmented Reality Material to Enhance Students' Digital and Social Skills. *Creative Education.* 2023. Vol. 14. No. 13. P. 2721–2746. URL: https://doi.org/10.4236/ce.2023.1413173. **5.** Risnawati [та ін.] The Impact of Augmented Reality-Based Learning Media on Students' Digital Literacy Skills: A Study on Junior High School Students. *Journal of Educational Technology and Learning Creativity.* 2024. Vol. 2. No. 1. P. 63–70. URL: https://doi.org/10.37251/jetlc.v2i1.1415.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ВЧИТЕЛЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ТА ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

УДК 37.091.3:004.8

Зайцева І. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Бескоровайна К. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Стрімкий розвиток технологій спричиняє докорінні зміни в суспільстві, і освіта не є винятком. Тези спрямовані на дослідження потенціалу штучного інтелекту для оптимізації професійної діяльності вчителя. Проаналізовано інструментарій для розробки методичних матеріалів та діагностики знань та визначено перспективи впровадження ШІ для персоналізації навчання.*

Ключові слова: *штучний інтелект, цифрові інструменти, оптимізація навчання, діагностика знань, автоматизація, персоналізація.*

Annotation. *Rapid technological development causes fundamental changes in society, and education is no exception. The thesis investigates the potential of artificial intelligence to optimize a teacher's professional activity. Tools for developing methodological materials and diagnosing knowledge are analyzed, and prospects for personalized learning are identified.*

Keywords: *artificial intelligence, digital tools, learning optimization, knowledge assessment, automation, personalization.*

Сучасна система освіти України переживає етап глибинної трансформації, зумовленої як викликами воєнного часу, так і стрімким розвитком цифрових технологій. Вчитель сьогодні стикається з високим навантаженням: за даними міжнародних досліджень, зокрема TALIS (OECD), вчителі витрачають на безпосереднє викладання лише близько 40–50% свого робочого часу [1].

Це означає, що значна частина їхньої діяльності (до 50% і більше) припадає на рутинні, непедагогічні завдання, що включають планування, перевірку робіт, а також об'ємне документаційне забезпечення освітнього процесу та формування обов'язкової звітності. У контексті зазначених викликів і трансформацій змінюється і професійна роль педагога. Сучасний викладач виходить за межі традиційної функції лектора, перетворюючись на ментора, фасилітатора, тьютора та наставника.

Такий перехід вимагає значних часових, емоційних та інтелектуальних ресурсів, тому у такому контексті інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) розглядається не як заміна педагога, а як необхідний інструмент оптимізації його роботи, що дозволяє вивільнити ресурс для творчості, менторства та виховання [2; 3].

Метою роботи є аналіз сучасного інструментарію штучного інтелекту, придатного для автоматизації організаційних процесів та підвищення об'єктивності діагностики результатів навчання здобувачів освіти.

Одним із ключових напрямів оптимізації діяльності вчителя є автоматизація рутинних процесів, пов'язаних із проєктуванням навчального заняття та створенням дидактичних матеріалів [4]. У сфері органі-

© Зайцева І. О., Бескоровайна К. В., 2025

зації навчального процесу генеративні моделі (Generative AI) демонструють високу ефективність у створенні структурованого контенту.

Великі мовні моделі (ВММ), такі як Claude, ChatGPT або Gemini, слугують ефективним інструментом для швидкого створення конспектів і планів уроків (Lesson Plans). ШІ дозволяє здійснити швидку диференціацію матеріалу, адаптуючи його відповідно до віку, рівня знань та індивідуальних потреб учнів у класі. Особливо цінною є можливість адаптації складних текстів під вікові особливості учнів (наприклад, за допомогою інструменту Diffit), що є критично важливим для інклюзивних класів, де вчителю необхідно забезпечити доступність матеріалу для кожного учня [5].

Візуалізація навчального матеріалу, яка раніше вимагала значних часових витрат або дизайнерських навичок, автоматизується за допомогою таких платформ, як Gamma або Canva Magic Studio. Тепер вчитель може швидко створити структуровану та візуально привабливу презентацію на основі мінімального конспекту або запиту. Для створення унікальних зображень для матеріалів доцільно використовувати NanoBanana, Midjourney або DALL-E 3. Це підвищує залученість учнів, які належать до «візуального покоління» [6].

Інтерес до освітнього моніторингу у світі з'явився в 30-х роках XX століття. Проте в Україні системне впровадження моніторингових досліджень із використанням кваліметрії почалося на початку 2000-х років, це дозволило спостерігати за освітньою діяльністю здобувачів освіти протягом певного проміжку часу і, використовуючи незалежні методи, фіксувати зміни на всіх рівнях організації освіти [7].

У сучасному світі таку роботу можуть виконувати ШІ-асистенти, які допомагають структурувати та попередньо перевіряти навчальні матеріали на предмет логічності та послідовності. Платформи на кшталт Gradescope або вбудовані функції ШІ в Google Forms/Microsoft Forms дозволяють миттєво перевіряти тестові завдання. Більш просунуті системи можуть аналізувати есе та відкриті відповіді, перевіряючи їх на логіку, граматику та відповідність темі.

Традиційна система оцінювання часто є статичною, зосередженою на констатації факту, а не на наданні якісного зворотного зв'язку, необхідного для розвитку здобувача освіти. Тому ШІ знову приходить на допомогу: такі інструменти, як Quizizz AI або Kahoot!, дозволяють генерувати квізи з будь-якого тексту чи відео за секунди. Це дає вчителю змогу проводити експрес-діагностику знань безпосередньо під час уроку та коригувати навчальну траєкторію.

Окрім того, ШІ-технології надають можливості для персоналізованого підходу до навчання. На міжнародному рівні дослідження щодо персоналізації навчання активно підтримують науковці та інженери. Наприклад, професор А. Інґ з Університету Стенфорда, відомий своїми дослідженнями у сфері штучного інтелекту, стверджує, що автоматизація освітніх процесів є ключем до персоналізації навчання та підвищення його якості. У своїх роботах він доводить, що алгоритми машинного навчання можуть не тільки перевіряти знання студентів, але й надавати рекомендації для покращення результатів [8].

Штучний інтелект може генерувати розгорнутий фідбек для кожного учня, вказуючи на конкретні помилки та надаючи персоналізовані рекомендації щодо їх виправлення. Наприклад, платформа може пропонувати складніші матеріали для просунутих або, навпаки, забезпечити додаткові пояснення та вправи для тих, кому потрібно більше часу на засвоєння теми. Це дозволяє кожному учню отримати індивідуальні рекомендації, що фізично складно забезпечити вчителю у класах з великою наповнюваністю, а подібний підхід дозволяє реалізувати принцип індивідуального підходу в масовій освіті [3].

Таким чином, ми можемо запропонувати такий базовий набір інструментів для практичного впровадження в роботу вчителя (табл. 1).

Категорія	Інструменти	Функціонал
Текстова генерація та планування	ChatGPT 4o, Claude 3.5 Sonnet, Copilot	Створення планів, ідей, сценаріїв, рубрик оцінювання.
Візуалізація	Gamma, Canva, Tome	Швидке створення презентацій та інфографіки.
Оцінювання та тести	Quizizz AI, Conker, Formative	Генерація тестів, автоматична перевірка, аналітика.
Робота з відео/аудіо	Twee (для англ. мови), Descript	Створення завдань до відео, транскрибація уроків

Варто наголосити, що використання цих інструментів вимагає від вчителя нової компетенції – «промпт-інжинірингу» (вміння формулювати запити) та верифікації результатів. Принцип «людина в контурі» (human-in-the-loop) залишається визначальним: ШІ пропонує варіанти, але остаточне рішення щодо методів та оцінок приймає вчитель [9].

Таким чином, можна стверджувати, що інтеграція штучного інтелекту в освітній процес є потужним фактором оптимізації професійної діяльності вчителя. Використання ШІ дозволяє суттєво зекономити час на рутинній підготовці методичних матеріалів, хоча стрімка поява нових інструментів створює певні виклики щодо їх відбору та верифікації. Головним результатом впровадження ШІ стає підвищення інтерактивності та доступності навчання для учнів різного віку та з різними освітніми потребами. Це, своєю чергою, уможливлює якісну трансформацію ролі педагога: перехід від трансляції знань до менторства та наставництва, що є необхідною умовою в контексті цифровізації освіти та індивідуалізації навчальних траєкторій.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні питань етичного використання ШІ в закладах освіти, а також у проведенні емпіричних досліджень впливу ШІ-асистентів на динаміку академічної успішності здобувачів освіти.

Науковий керівник – д-р філософії, доцент Погорєлова Т. Ю.

Література: **1.** TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en. **2.** Штучний інтелект в освіті : посібник для людей, які приймають рішення. Париж : ЮНЕСКО, 2021. URL: https://unesdoc.unesco.org. **3.** Сладких І. А. Штучний інтелект: можливості та ризики для духовно-інтелектуального розвитку студентів гуманітарних дисциплін : матеріали наук.-практ. конф. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/36441/1/Сладких_Штучний%20Інтелект%20можливості%20та%20ризики%20для%20духовно-інтелектуального%20розвитку%20студентів%20гуманітарних%20дисциплін.pdf. **4.** Adiguzel T., Kaya H. E., Ak B. Artificial intelligence in education: A systematic review of emerging technologies and applications. *Education and Information Technologies.* 2023. Vol. 28. No. 6. P. 7543–7572. **5.** Holmes W., Bialik M., Fadel C. Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning. Boston : Center for Curriculum Redesign, 2019. 242 p. **6.** Гриневич Л., Морзе Н., Бойко М. Роль цифрових технологій в реформуванні української освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2021. Т. 83. № 3. С. 1–15. **7.** Погорєлова Т. Ю. Моніторинг управління педагогічними процесами за допомогою кваліметричних моделей : матеріали наук.-практ. конф. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33905/1/Погорєлова%20тези%202%20текст.pdf. **8.** Ng A. Machine learning and its application in education. *Journal of Machine Learning in Education.* 2020. Vol. 4. No. 2. P. 45–56. URL: https://www.coursera.org/. **9.** Nunes D., Boavida F., Sá Silva J. A Practical Introduction to Human-in-the-Loop Cyber-Physical Systems. Chichester : Wiley, 2018. 248 p.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СЛУЖБИ ХАУСКІПІНГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ СХІДНОЇ УКРАЇНИ

УДК 640.4:004.9

Здрок І. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто цифрові інновації в хаускіпінгу, їхній вплив на стійкість готелю. Акцент зроблено на автоматизації, навчанні кадрів, сучасних IT-інструментах та операційній ефективності підприємств сфери гостинності.*

Ключові слова: *інновації, хаускіпінг, цифровізація, автоматизація, персонал, ефективність.*

Annotation. *The thesis analyzes digital innovations in housekeeping and their contribution to hotel resilience. Focus on automation, staff training, IT tools, and operational efficiency in hospitality enterprises of Eastern Ukraine.*

Keywords: *innovation, housekeeping, digitalization, automation, personnel, efficiency.*

У сучасних умовах трансформації індустрії гостинності цифровізація виробничих та обслуговуючих процесів є ключовим фактором конкурентоспроможності. Найбільш операційно насиченим підрозділом готельного підприємства є служба хаускіпінгу, яка відповідає за санітарний стан номерного фонду, зон загального користування та господарських приміщень. Цей підрозділ безпосередньо впливає на загальну сприйману якість сервісу, формує індекс задоволеності гостей і є чутливим до нововведень у сфері інформаційно технологічного управління.

Готельне господарство Східної України функціонує в умовах підвищеної адаптаційної потреби та ресурсних обмежень. Через воєнні, соціально-економічні та кадрові виклики підприємства змушені шукати рішення, що дозволять підтримувати стабільність роботи, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність. Інновації в хаускіпінгу – це не лише автоматизація, а й системна модернізація підходів до менеджменту, планування змін, впровадження цифрових протоколів контролю якості, оптимізації маршрутів прибирання та розвитку компетенцій персоналу.

Однією з найперспективніших тенденцій є впровадження PMS-систем, інтегрованих модулів клінінг-менеджменту та мобільних інструментів управління персоналом. Використання хмарних платформ дозволяє в режимі реального часу відстежувати статус номерів, завантаженість поверхів, планувати черговість прибирання, створювати динамічні чек-листи та оперативно передавати завдання покоївкам через використання мобільних застосунків. Взаємозв'язок між прийомом та розміщенням (Front Office) і хаускіпінгом стає більш прозорим, скорочується час передачі інформації, зменшуються організаційні втрати та ймовірність людських помилок. Така синхронізація суттєво впливає на операційний цикл ключових процесів.

AI-рішення дозволяють прогнозувати пікові періоди завантаження, оптимізувати розклад змін, формувати цифрову чергу прибирання, автоматично ранжувати пріоритетність робіт і навіть аналізувати скарги гостей для корекції стандартів сервісу. Інноваційні методи прибирання все частіше застосовують елементи предиктивного управління, що базується на великих даних, клієнтських оцінках, сезонних поведінкових метриках і алгоритмах підтримки прийняття рішень. Управління стає не реактивним, а передбачувальним, що підвищує стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Цифровізація також стосується контролю та забезпечення якості. QR-моніторинг чистоти, NFC-мітки в ключових точках поверхів, цифрові журнали відвідування номерів, фотофіксація стану номерного фонду після прибирання, автоматизовані оцінки чек-листів адміністраторами служби – всі ці елементи створюють

© Здрок І. О., 2025

ефект «прозорого сервісного ланцюга». Гостя можна залучати у непрямий контроль якості, за бажанням, через просту систему миттєвої оцінки чистоти зі скануванням коду. Такі механізми підвищують персональну відповідальність виконавців та рівень довіри споживача.

Окремий інноваційний трек стосується ресурсоефективності. Впровадження енергоефективного обладнання та екологічних цифрових протоколів прибирання дозволяє оптимізувати експлуатаційні витрати. Підприємства поступово замінюють звичайні порохотяги, моп-системи, хімічні розчини на сертифіковані клінінгові засоби з оптимізованим витрачанням. Smart-сенсори дозволяють відстежувати вологість у коридорах, заповненість баків для сміття, стан повітря, прогнозувати потреби заміни білизни та рушників на поверхах через розумні модулі інтернет-моніторингу. Такі технології дозволяють уникати перевитрат, зменшувати екологічний слід і підвищувати стабільність служби.

Велика увага приділяється кадровому компоненту. Цифрова трансформація не має сенсу без людського фактору, а саме – без нового рівня знань працівників. Стійкість хаускіпінг-служби залежить від швидкості адаптації персоналу до цифрових платформ і техніки автоматичного планування. Тому потрібно впроваджувати системні програми навчання кадрів із цифрових інструментів, онлайн-стандартів комунікації, психології сервісу та адаптації до нових умов роботи. Формування цифрової грамотності співробітників стає одним з пріоритетів стратегій розвитку готелю.

На практиці набувають значення короткі цикли «micro-learning» для покоївок, коли навчальні модулі AR-інструкцій інтегруються у мобільні застосунки: короткі відеопідказки, іконні сценарії прибирання, інтерактивні «як зробити» карти. Це дозволяє уніфікувати стандарти чистоти, скорочувати час навчання, забезпечувати рівну якість виконання незалежно від досвіду конкретного працівника.

Важливим показником цифровізації є також рівень автоматизації білизняного господарства. Клінінг і білизняний цикл – це єдине ядро роботи хаускіпінгу. Цифрові модулі інвентарного обліку дозволяють точно відстежувати рух, знос, ротацію, втрати білизни, контролювати пральні процеси та оптимізувати витрати на оновлення фонду. Вони формують логіку smart-складу, коли система сама прогнозує закупівлю, порахувавши знос через кількість циклів прання, тип тканини та навантаження сезонів.

Східні регіони України стали майданчиком для інновацій через потребу відновлювати процеси в стресових умовах. Попит на цифрові рішення тут особливо високий, бо вони зменшують залежність від людських втрат інформації та підвищують можливість працювати навіть у режимах змішаного персоналу з різним рівнем досвіду.

Для посилення аналітичного компоненту цифровізації хаускіпінгу пропонується розглядати її за параметрами, що найбільш впливають на фінансову стійкість:

1. Скорочення часу прибирання 1 номера – впливає на можливість оптимізувати зміну та оплату праці.
2. Рівень перевірюваної якості (Quality Index) у цифрових чек-листах – впливає на рейтинг готелю.
3. Прогнозованість завдань у PMS – зменшує організаційні втрати.
4. Ступінь Інтернет-моніторингу ресурсів – зменшує перевитрати обладнання та хімії.
5. Автоматизація обліку білизни – зменшує втрати та зайві закупівлі.

Для наочності у презентації цифрової трансформації хаускіпінг-служби нижче подано таблицю.

№	Напрям цифровізації	Інструменти	Очікуваний вплив
1	Автоматизація завдань	мобільні додатки, PMS модулі, чек-листи	скорочення часу організації, швидка передача завдань
2	AI-прогнозування	предиктивні розклади змін	оптимізація робочої зміни та витрат
3	Інвентарний облік	digital-склад білизни, знос-контроль	зменшення втрат та перевитрат
4	IoT-моніторинг	сенсори сміття, повітря, вологи, текстилю	уникнення перевитрат ресурсів
5	Контроль якості	QR-оцінка, фотозвіт, digital журнали	підвищення довіри та персональної відповідальності

Цифрові рішення також посилюють іміджеву стійкість. Чистота більше не є «невидимою»: вона вимірюється, перевіряється та стає частиною цифрової історії об'єкта управління. Це захищає підприємство від репутаційних втрат, допомагає адаптувати персональні процеси під колективний стандарт.

Висновки. Цифровізація хаускіпінгу перетворює цей підрозділ на прогнозовану, прозору, стійку систему, що базується на PMS-інтеграції, AI-плануванні, інтернет-моніторингу та розвитку компетенцій персоналу, посилюючи операційну ефективність та ресурсну оптимізацію підприємств гостинності.

Подальші наукові розвідки слід спрямувати на вимірювання індексу цифрової зрілості хаускіпінг-служб, розробку алгоритмів розрахунку операційних ефектів автоматизації в умовах кадрового стресу та створення інтернет-стандартів цифрового моніторингу чистоти в українських готельних підприємствах.

Науковий керівник – канд. наук. з держ. упр., доцент Сисоєва С. І.

Література: **1.** Гусєва О. В. Цифрові інструменти управління хаускіпінгом. Київ : Кондор, 2024. 256 с. **2.** Digital trends in hospitality / Booking.com Research. Amsterdam : Booking.com, 2024. 48 p. **3.** Buhalis D. Smart hotel operations. *Tourism Review.* 2023. Vol. 78 (4). P. 742–760. **4.** Sheivachman A. Artificial intelligence in hotel housekeeping operations. *Cornell Hospitality Quarterly.* 2024. Vol. 65 (1). P. 34–50. **5.** OECD. Digitalisation and tourism resilience. Paris : OECD Publishing, 2024. 64 p. **6.** Ivanchenko M. I. Influence of PMS digital ecosystems on housekeeping productivity in Ukrainian hotels // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. (у друці). **7.** Ivanov S., Webster C. Information technology for smart hospitality management. London : Routledge, 2023. 312 p. **8.** Kim W., Han H. Internet-based digital protocols in hotel cleaning audit systems. *Journal of Hospitality Management.* 2024. Vol. 90. P. 112–128. **9.** United Nations Environment Programme. Zero-waste principles in facility cleaning. Nairobi, 2023. 52 p. **10.** Harper R. Internet of Things sensors in service optimisation. Cham : Springer, 2024. 214 p.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

ГНУЧКЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.5:004.9

Калюжна О. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто стратегічне планування як проактивний інструмент, що інтегрує технологічні тенденції, цифрові аналітичні системи та сценарне моделювання для підтримки довгострокового розвитку організацій. Особливу увагу приділено управлінню інноваціями, оцінці ризиків та адаптації стратегій у кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. Підкреслюється важливість інтеграції фінансових, операційних та інноваційних рішень, а також залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей.*

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегічне планування, інновації, проактивне стратегування, гнучкість та адаптивність, цифрові інструменти, ризик-менеджмент.*

© Калюжна О. С., 2025

Annotation. *This paper examines strategic planning as a proactive tool that integrates technological trends, digital analytical systems, and scenario modeling to support the long-term development of organizations. Special attention is given to innovation management, risk assessment, and strategy adaptation under crisis conditions, particularly in the context of the martial law in Ukraine. The study emphasizes the importance of integrating financial, operational, and innovative decisions, as well as engaging personnel in the implementation of strategic objectives.*

Keywords: *strategic management, strategic planning, innovation, proactive strategizing, flexibility and adaptability, digital tools, risk management.*

Ефективне стратегічне управління відіграє ключову, але водночас складну та багатовимірну роль у забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, оскільки воно дає змогу підприємствам формувати майбутні траєкторії розвитку, інтегруючи технологічні тенденції та адаптуючись до непередбачуваних умов середовища. У сучасних ринкових реаліях стратегічне планування не може обмежуватися лінійним підходом – воно має включати гнучкість, сценарне мислення, цифрові аналітичні інструменти та критичне оцінювання ризиків, які постійно змінюються.

Одним із центральних завдань стратегічного планування є чітке визначення довгострокових цілей і формування стратегій, здатних виправдати інвестиції у проєкти з тривалим циклом окупності. Відсутність такої визначеності робить інноваційні ініціативи високоризиковими та фрагментованими. На відміну від традиційних підходів «з минулого в майбутнє», стратегічне планування орієнтується на проактивне конструювання майбутнього, спираючись на прогнозування технологічних, ринкових і соціальних змін [1, с. 126].

Методологія стратегічного планування сьогодні виходить за межі класичних послідовних моделей та включає agile-стратегування, сценарне моделювання, використання показників OKR, цифрових систем підтримки прийняття рішень та бізнес-аналітики [2]. Це підсилює її адаптивність та дозволяє підприємствам реагувати на високу невизначеність. Водночас такий складний інструментарій вимагає компетентного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місії та пріоритетів, формування стратегічних карт, а також безперервного моніторингу результатів і корекції обраного курсу.

Критичною функцією стратегічного планування є інтеграція інноваційних, фінансових та операційних рішень у єдину систему, що забезпечує узгодженість дій і ресурсів. Не менш важливою є комунікаційна функція: чітко сформульована стратегія виступає інструментом об'єднання персоналу навколо спільного бачення та формує організаційну культуру, орієнтовану на зміни. Однак ці функції можуть бути нівельовані за відсутності гнучкості, надмірної бюрократизації стратегічних процесів або недостатнього залучення співробітників [3].

Здатність стратегічного планування випереджати зміни робить його центральним механізмом управління інноваціями. Воно дозволяє виявляти перспективні технологічні можливості та оцінювати їх через призму ризиків, обмежень і ресурсних компромісів. У динамічному бізнес-середовищі інноваційні ідеї перетворюються на конкурентну перевагу лише тоді, коли підприємство здатне стратегічно інвестувати у їх розвиток та своєчасно коригувати власні дії [4, с. 7].

Для українських підприємств стратегічне планування інновацій набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Відсутність національної узгодженої інноваційної стратегії та системної державної підтримки змушує бізнес перебирати на себе функції генерації, тестування та впровадження інноваційних рішень [5, с. 1]. Воєнні ризики – порушення логістики, знищення інфраструктури, нестача кадрів, кібератаки – змінюють парадигму стратегічного планування, надаючи йому характер інструмента виживання. У таких умовах стратегія має забезпечувати релокацію виробництва, диверсифікацію ланцюгів постачання, захист інтелектуального капіталу, цифрову стійкість і одночасно зберігати інноваційний потенціал для післявоєнного відновлення.

Таким чином, стратегічне планування перетворюється на динамічну, гнучку систему управління, яка дозволяє підприємству адаптуватися до екстремальної невизначеності, забезпечувати технологічну модернізацію та формувати майбутні конкурентні позиції. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інструментів проактивного стратегування, цифрових моделей прогнозування та сценарних симуляцій, що дасть змогу українським підприємствам підвищити стійкість та інноваційну готовність у довгостроковій перспективі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Литовченко І. В.

Література: 1. Байлова О. О. Важливість стратегічного планування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 16. С. 121–128. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.121. **2.** Karayev R., Safarly I. I., Abduragimov T. F.,

Aliyev K. A. Cognitive Modeling of Management Strategies of the Enterprises: the Experience of Developing and Testing. *Archives of Business Research.* 2014. Vol. 2 (4). P. 105. URL: https://doi.org/10.14738/abr.24.357. **3.** Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти.* 2022. № 3 (21). С. 4–12. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/263137/259469. **4.** Iastremska O., Bielikova N., Kozlova I., Herashchenko I. Strategic Management of Innovative Development of Enterprises According to the Experience Economy Model: A Review. *Futurity Economics & Law.* 2024. No. 4 (3). P. 158–176. URL: https://doi.org/10.57125/FEL.2024.09.25.10. **5.** Бєлялов Т. Е. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації / Київський національний університет технологій та дизайну, 2022. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

УДК 339.137.2

Каплін М. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено особливості формування конкурентних переваг виробничих підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проведено PEST- та SWOT-аналіз діяльності експортоорієнтованого підприємства. Визначено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *конкурентні переваги, виробниче підприємство, SWOT-аналіз, експорт, стратегія розвитку, нестабільність.*

Annotation. *The peculiarities of the formation of competitive advantages of manufacturing enterprises in conditions of instability of the external environment have been studied. A PEST and SWOT analysis of the activities of an export-oriented enterprise has been conducted. Strategic directions for increasing competitiveness have been identified.*

Keywords: *competitive advantages, manufacturing enterprise, SWOT analysis, export, development strategy, instability.*

Міжнародна присутність є важливим показником розвитку сучасного виробничого підприємства. Вихід на зовнішні ринки дозволяє підвищувати рівень компетентності у сфері виробництва та логістики, а також адаптувати технологічні процеси до світових стандартів. В умовах глобалізації, економічної нестабільності та зростаючої конкуренції на ринках виробничої продукції здатність ефективно діяти на міжнародному ринку стає однією з ключових передумов стабільного розвитку вітчизняних підприємств. Проблематика конкурентоспроможності та стратегічного планування в умовах кризи розглядається у працях багатьох науковців, серед яких можна виокремити праці Н. Баришполь, С. Бестужевої, О. Бочко, А. Волошина, В. Воздвиженського,

© Каплін М. О., 2025

О. Гарбузюк, О. Єрмакова, А. Дискіна, І. Камарчука, І. Коберник та ін. Проте врахування впливу сучасних змін та факторів зовнішнього середовища потребують подальших досліджень.

Одним із важливих аспектів оцінки діяльності сучасного виробничого підприємства є аналіз його позицій на міжнародному ринку. Для оцінки діяльності на міжнародному ринку важливо враховувати зовнішні чинники. Однією з найбільш універсальних методик дослідження є PEST-аналіз, який дозволяє систематизовано оцінити політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники (табл. 1).

Таблиця 1

PEST-аналіз діяльності виробничого підприємства

Фактори	Зміст факторів впливу
Політичні (P)	Пом'якшення валютного контролю з боку НБУ для підтримки експортерів. Зовнішня фінансова допомога та гранти стабілізують макроекономіку. Загрози безпеці та перебої у логістиці через військові дії. Ризики регуляторних змін та торгові бар'єри
Економічні (E)	Зростаючий попит на легку полімерну упаковку у Європі. Експортна перевага та підтримка з боку держави. Висока інфляція в Україні. Зростаючі енергетичні витрати, що збільшує собівартість. Дефіцит імпортної сировини (залежність від імпорту)
Соціальні (S)	Зростання екологічної свідомості споживачів (попит на безпечні упаковки). Популярність «зелених» рішень серед європейських B2B-клієнтів. Соціальні та демографічні виклики в Україні (міграція, відтік кадрів). Вимоги до захисту здоров'я та безпечності продукції
Технологічні (T)	Можливість впровадження інновацій (автоматизація, нові матеріали). Інвестиції у переробку полімерів для екологічної упаковки. Ризик технологічного відставання через обмежений доступ до іноземних технологій

Джерело: [2; 5]

Виявлені політичні та регуляторні чинники вказують на необхідність постійного моніторингу змін у сертифікаційних вимогах. Економічні чинники підкреслюють важливість ефективного управління витратами. Соціально-культурні аспекти демонструють тенденції зростання попиту на екологічну упаковку [1; 3; 6]. Для оцінки ефективності роботи та формування стратегії доцільно провести SWOT-аналіз, який систематизує інформацію про внутрішні ресурси та компетенції компанії (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз діяльності виробничих підприємств

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість продукції, відповідність міжнародним стандартам. Наявність досвідченого та кваліфікованого персоналу. Сучасні виробничі технології та часткова автоматизація. Позитивний імідж власного бренду на міжнародних ринках. Налагоджені канали експорту до країн ЄС. Гнучкість і здатність адаптувати продукцію	Залежність від імпортної сировини. Висока собівартість виробництва через енергетичні витрати. Обмежений доступ до нових іноземних технологій через логістичні бар'єри. Обмежені маркетингові ресурси для просування. Відтік робочої сили через демографічні проблеми. Залежність від регуляторних змін у країнах-імпортерах
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розширення експорту на нові світові ринки. Використання «зелених» технологій для залучення B2B-клієнтів. Інвестиції в автоматизацію та енергоефективні рішення. Розвиток електронної комерції на закордонних ринках. Співпраця з науковими установами для розвитку інновацій	Безпекові ризики, що ускладнюють логістику та виробництво. Зростання енергетичних витрат та інфляції. Обмеження експорту через торгові бар'єри. Зміни у вимогах безпеки та сертифікації. Жорстка конкуренція з міжнародними брендами

Поєднання результатів аналізу дозволяє сформулювати рекомендації. Важливим завданням є розширення географії збуту та адаптація продукції до специфічних вимог різних країн. Підприємствам доцільно активніше використовувати сучасні технологічні рішення та інноваційні підходи. Водночас подолання внутрішніх проблем вимагає системної роботи зі зменшення залежності від імпортної сировини, оптимізації витрат і вдосконалення кадрової політики.

Таким чином, з огляду на зовнішні ризики, виробничим підприємствам необхідно формувати стійкі моделі розвитку, які здатні забезпечити безперервність діяльності в умовах викликів та загроз. Доцільним є посилення взаємодії з технологічними партнерами для впровадження інновацій та адаптації до глобальних стандартів. Такий підхід дозволить не лише ефективно реагувати на загрози, а й перетворювати їх на можливості довгострокового розвитку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Перепелюкова О. В.

Література: **1.** Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73. **2.** Шилюк К. С. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. *Державний університет «Житомирська політехніка».* 2024. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/02/549.pdf. **3.** Іоніцой Є. Ю. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.181. **4.** Мукан О. В., Шарук А. М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development.* 2021. Vol. 3. № 2. С. 91–98. **5.** Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу.* 2023. № 4 (68). С. 83–89. **6.** Єрмакова О. А., Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2021. 169 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ДІАГНОСТИКА ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ МЕТОДУ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ

УДК 336.64

Карбань К. Є.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі проведено діагностику оборотних активів підприємств молочної галузі України за допомогою кластерного аналізу, що дозволяє виявити групи підприємств за ефективністю управління поточними ресурсами.*

Ключові слова: *оборотні активи, кластерний аналіз, ліквідність, структура активів, молочна галузь.*

Annotation. *The study presents a diagnosis of current assets of Ukrainian dairy enterprises using cluster analysis, identifying groups of companies based on the efficiency of current asset management and highlighting potential financial risks.*

Keywords: *current assets, cluster analysis, liquidity, asset structure, dairy industry.*

© Карбань К. Є., 2025

Раціональне управління оборотним капіталом дає змогу виявити внутрішні резерви для прискорення його обігу та підвищення ефективності використання у виробничо-господарській діяльності. Поліпшення роботи з оборотними коштами забезпечує вивільнення суттєвих фінансових ресурсів, що має важливе значення як для окремих підприємств, так і для економіки загалом [1, с. 178–181].

Ефективне формування й управління оборотними активами є визначальним чинником фінансової стійкості молокопереробних підприємств, оскільки саме вони забезпечують безперервність виробництва та покриття поточних витрат. Для комплексної оцінки стану оборотних активів та виявлення закономірностей у структурі підприємств галузі доцільним є застосування кластерного аналізу як сучасного інструменту економіко-статистичних досліджень.

Кластерний аналіз – це метод багатовимірної статистики, який дозволяє на підставі набору показників, що описують сукупність об'єктів, об'єднувати їх у групи (кластери) так, щоб елементи всередині кожної групи були максимально подібними, а відмінності між різними групами – більш вираженими [2].

Основною метою кластерного аналізу є поділ сукупності досліджуваних об'єктів і їх характеристик на однорідні групи, або кластери, що мають спільні ознаки чи подібні властивості [3, с. 430–442].

У межах дослідження кластерний аналіз використано як інструмент діагностики стану та структури оборотних активів підприємств молочної галузі України.

Побудова такої моделі в нашому дослідженні включає кілька послідовних етапів [4, с. 59–66]:

1. Вибір і аналіз фінансово-економічних показників, які здійснюють вплив на рівень та ефективність використання оборотних коштів у досліджуваних підприємствах.

2. Вимір і кількісний аналіз факторів, що впливають на процес формування та використання оборотних коштів підприємств.

3. Математично-статистичний аналіз факторів для визначення доцільності включення їх у модель.

4. Побудова багатофакторної регресійної моделі.

5. Перевірка розрахованої моделі на адекватність.

6. Розрахунок основних параметрів і побудова інтервалів довіри.

7. Аналіз і оцінка отриманих результатів, висновки.

Для побудови кластерів відібрано два показники: коефіцієнт поточної ліквідності та частку оборотних активів у загальних активах підприємства. Вихідні дані було стандартизовано з метою усунення впливу різниці масштабів вимірювання.

Для реалізації кластеризації застосовано метод ієрархічної класифікації з використанням методу одинарного зв'язку, який дозволив побудувати дендрограму схожості між об'єктами спостереження. На її основі визначено структуру взаємозв'язків між підприємствами, а для підвищення точності результатів також використано метод Варда, що забезпечує формування більш компактних та однорідних кластерів.

Проведення кластерного аналізу методом Варда дозволило виявити чотири основні кластери підприємств молочної галузі України (рис. 1).

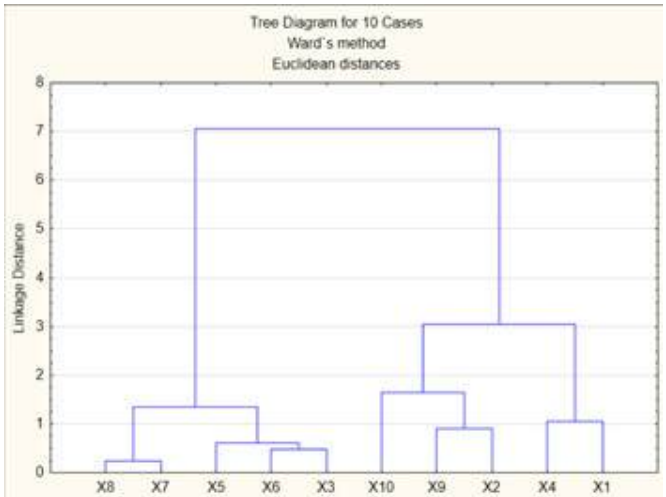

Рис. 1. **Вертикальна дендрограма класифікації за методом повного зв'язку**

Перший кластер охоплює підприємства Х8 (ТОВ «Фірма Фавор») і Х7 (ПП «Імперіал Плюс»). Поруч із ними розташовані учасники другого кластера – Х5 (ТОВ «Житомирський молочний завод»), Х6 (ПрАТ «Тернопільський молокозавод») та Х3 (ТОВ «Деражнянський молочний завод»). Їх об'єднання в межах невеликої відстані свідчить про значну подібність за рівнем ліквідності та питомою вагою оборотних активів.

До третього кластера увійшли Х10 (ТОВ «Глобинський маслосирзавод»), Х9 (ТОВ «Радивилівмолоко») і Х2 (ТОВ «Кременецьке молоко»). Ці компанії мають схожі фінансові характеристики, що вказує на середній рівень ліквідності та гармонійну структуру активів.

Четвертий кластер сформували Х4 (ТОВ «Молочний дім») та Х1 (ТОВ «Буринський молокозавод»). Підприємства цієї групи вирізняються від інших специфічними фінансовими параметрами, що може бути пов'язано з особливостями їхньої організаційної побудови чи підходів до управління активами.

Для підтвердження надійності отриманих результатів і точнішого визначення меж кластерів було використано неієрархічний підхід – метод k-середніх, який вважається одним із найефективніших інструментів статистичного аналізу.

Основним завданням методу k-середніх є попереднє визначення кількості кластерів, при цьому передбачається, що ці групи повинні максимально відрізнятися одна від одної за своїми характеристиками [5].

Цей метод передбачає попереднє визначення кількості кластерів і подальший перерозподіл об'єктів на основі мінімізації відстаней до центрів груп. У результаті кластеризації методом k-середніх було виділено чотири кластери, що підтвердило стійкість та обґрунтованість попередніх результатів (рис. 2).

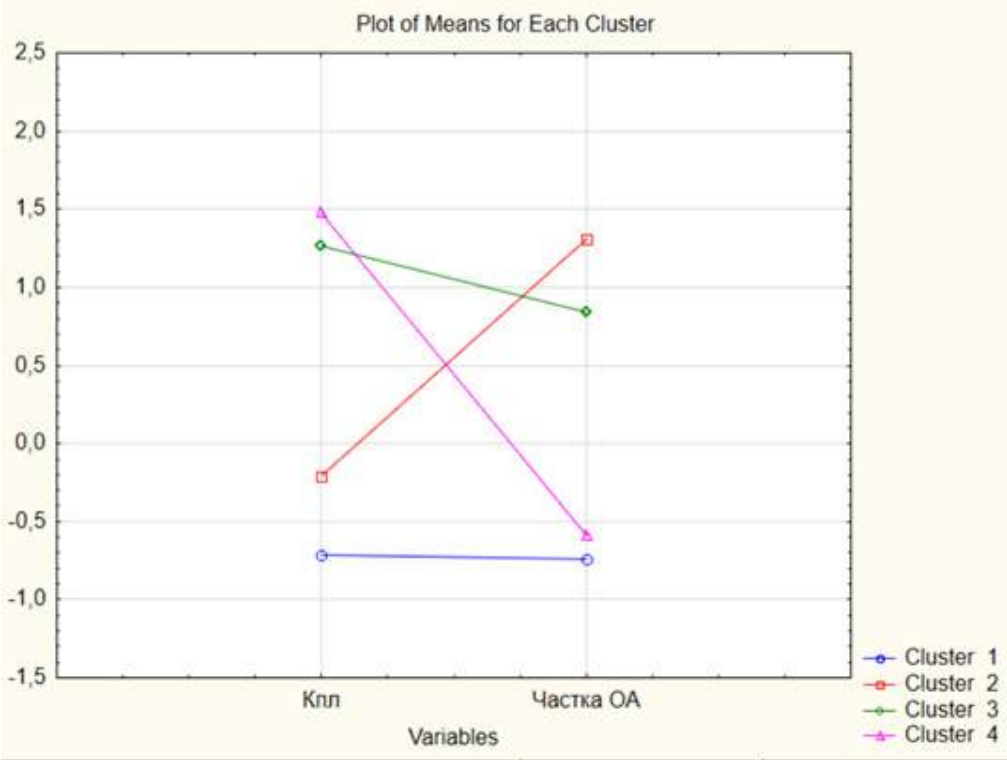

Рис. 2. **Графік середніх значень для кластерів**

Аналізуючи графік середніх значень для кластерів, представлений на рис. 2, можна зробити висновок про наявність чітких відмінностей між виділеними групами підприємств за двома ключовими показниками: коефіцієнтом поточної ліквідності (Кпл) та часткою оборотних активів (Частка ОА) у загальній структурі активів. Зокрема, кластери 3 і 4 демонструють високі значення Кпл, що свідчить про відносно кращу ліквідність підприємств у цих групах, тоді як кластери 1 і 2 мають значно нижчі значення цього показника. Водночас за часткою оборотних активів найвищий результат спостерігається у кластері 2, що може свідчити про переважну орієнтацію підприємств цієї групи на обіг коштів у короткостроковому періоді. Водночас кластер 4, попри високий Кпл, має найнижчу частку оборотних активів. Це дозволяє стверджувати про наявність різних стратегій управління оборотними активами серед досліджуваних підприємств, що є важливим для подальшого аналізу їх фінансової стійкості.

Таким чином, результати кластерного аналізу продемонстрували чітку диференціацію підприємств молочної галузі за станом їхніх оборотних активів. Отримані групи відображають різні моделі управління поточними ресурсами – від обережної політики збереження ліквідності до активної моделі використання обігових коштів. Кластерний підхід дозволяє не лише визначити підприємства з ефективною структурою оборотних активів, але й ідентифікувати ті, що мають потенційні ризики у фінансовому менеджменті. Це створює підґрунтя для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і формування ефективної стратегії управління оборотними активами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

Література: **1.** Юрій С. М. Шляхи оптимізації структури оборотного капіталу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 10 (4). С. 178–181. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/190.pdf. **2.** Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 373 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0009714. **3.** Козирєва О. В. Кластерний аналіз як інструмент дослідження рівнів регіонального розвитку в контексті концепції «центр-периферія». *Економіка та суспільство.* 2018. Вип. 17. С. 430–442. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/64.pdf. **4.** Муравський О. А. Економічне моделювання ефективного використання оборотних коштів у сільськогосподарських підприємствах *Економіка АПК.* 2015. № 6. С. 59–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_6_13. **5.** Петров В. М., Пивовар П. В. Кластерний аналіз технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка.* 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6772. **6.** Фінансова звітність підприємств // Clarity project. URL: https://clarity-project.info/edrs.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

АНАЛІЗУВАННЯ ЯК СПОСІБ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

УДК 658.8:005.8

Карліна К. І.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня V курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Дослідження присвячено теоретичному аналізу PEST-аналізу як одного з ключових інструментів стратегічного планування маркетингової діяльності. Розглянуто сутність методу, послідовність його застосування та можливості інтерпретації отриманих результатів. Підкреслено, що PEST-аналіз дозволяє своєчасно ідентифікувати вплив зовнішніх політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства, а також формувати обґрунтовані маркетингові стратегії. Особливу увагу приділено ролі PEST-аналізу у підвищенні ефективності маркетингових комунікацій, що забезпечує релевантність повідомлень і кращу адаптацію до динамічних умов ринку та підвищення конкурентоспроможності.*

© Карліна К. І., 2025

Ключові слова: *PEST-аналіз, чинники маркетингового зовнішнє середовище, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, комунікації.*

Annotation. *The study examines the theoretical foundations of PEST analysis as a key tool for effective marketing strategy planning. The study outlines the sequence of applying PEST analysis, explains approaches to interpreting its results, and highlights its strategic value in identifying political, economic, social, and technological factors affecting a company's development. Special attention is paid to the role of PEST analysis in enhancing marketing communications, enabling organizations to adapt their messages and communication channels to the dynamics of the external environment.*

Keywords: *PEST analysis, external marketing environment factors, marketing strategy, competitiveness, and communications.*

Однією з ключових умов успішної діяльності підприємства є його здатність підтримувати конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі. За умов зростання конкуренції підприємства потребують інструментів, що дозволяють глибоко оцінювати зовнішні фактори та вибудовувати стратегії відповідно до них.

Одним із таких інструментів є PEST-аналіз, який забезпечує комплексну оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Застосування цього методу дозволяє не лише формувати цілісну маркетингову стратегію, а й підсилювати маркетингові комунікації через адаптацію контенту, тональності та каналів до актуальних тенденцій середовища.

Актуальність дослідження визначається зростанням потреби підприємств у системному вивченні зовнішніх чинників, що впливають на вибір стратегічних напрямів розвитку та формування ефективних комунікацій з аудиторією.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питання використання PEST-аналізу у маркетинговому стратегуванні вивчали такі науковці, як Багорка М. О., Берницька Д. І., Гамфрі А., Ковальчук С. В., Кудренко Н. В., Сохецька А. В. та інші.

Метою дослідження є вивчення ролі PEST-аналізу у формуванні сучасних маркетингових стратегій і визначення його значення для розвитку ефективних маркетингових комунікацій підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зовнішнє середовище підприємств у сучасному світі складне та невизначене, тому необхідність пристосуватися до змін у ньому – головна умова для розвитку бізнесу. Ця умова виживання і розвитку безпосередньо впливає на вибір стратегії. Важливість аналізу факторів, які впливають на підприємство, полягає в тому, що це допомагає краще розуміти вплив зовнішнього середовища на нього та прогнозувати можливості розробки плану та маркетингових стратегій. Саме методика PEST-аналізу часто використовується для оцінювання ключових ринкових тенденцій галузі, а його результати можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу підприємства.

У 1967 р. професор Агілар Ф. розробив першу модель системного аналізу зовнішнього середовища підприємства під назвою ETPS, яка пізніше була змінена на PEST [1].

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP і відрізняється послідовністю розгляду факторів) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) чинників [2].

Аналіз політичного фактору зовнішнього середовища є одним із ключових етапів дослідження, оскільки дає змогу сформувати уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства й державної політики, включають такі фактори як законодавчі зміни, державне регулювання, податкова політика.

Економічний аспект дає змогу виявити закономірності формування та розподілу економічних ресурсів на рівні держави, що є визначальним фактором функціонування більшості підприємств, сприяє визначенню, які ресурси та в яких обсягах формуються і розподіляються на національному рівні, що для більшості підприємств є ключовою умовою ведення бізнесу (інфляція, економічне зростання, валютний курс, вартість ресурсів тощо).

Дослідження соціального компонента дозволяє виявити та оцінити вплив соціальних явищ, таких як ставлення населення до праці та рівня життя, демографічні тенденції, поведінка споживачів, соціальні цінності тощо, на діяльність підприємства.

Технологічний фактор дає змогу прогнозувати перспективи розвитку науки і техніки, своєчасно адаптувати

виробництво до створення та впровадження інноваційних продуктів, а також передбачати необхідність відмови від неактуальних та застарілих технологій.

Технологічні фактори відображають перспективи появи та впровадження нових рішень, продуктів і технологічних процесів у галузі або на підприємстві [3].

Цей метод аналізу доцільно використовувати для підприємств з огляду на чотири основні причини [4]:

• можливість своєчасно виявляти потенційні можливості та загрози, завчасно інформуючи керівництво про важливі зміни;

• відстежувати зміни у бізнес-середовищі та відповідно коригувати діяльність підприємства, працюючи зі змінами, а не всупереч їм;

• оцінювання ризиків, що дозволяє уникати запуску проєктів, які в майбутньому можуть виявитися невигідними або нежиттєздатними;

• забезпечення більш об'єктивного бачення нових сегментів і ринків, що дає можливість приймати стратегічні рішення на основі перевіреної інформації.

Аналізуючи ці групи факторів, підприємство може формувати більш обґрунтовані стратегії розвитку. Крім того, результати аналізу є важливими для планування маркетингових комунікацій, оскільки дозволяють враховувати актуальні тренди, соціальні настрої, технологічні можливості та регуляторні обмеження.

Основні фактори, що діють на підприємство в межах зовнішнього середовища і є складовими PEST-аналізу, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Перелік факторів впливу зовнішнього середовища

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Урядова стабільність (часта зміна уряду та її вплив на бізнес-регулювання, стабільність економічної політики). 2. Зміна законодавства (корективи в податковому кодексі, нові регуляторні вимоги). 3. Державний вплив на галузі (частка держвласності, державні підприємства-конкуренти, програми приватизації). Державне регулювання конкуренції (антимонопольне законодавство, ліцензування, дозволи на діяльність). 4. Податкова політика (ставки податків, податкові пільги для галузі, зміни в оподаткуванні ФОП). 5. Воєнний стан та безпека (ризики бойових дій, логістичні обмеження, мобілізація персоналу). 6. Євроінтеграція (адаптація до стандартів ЄС, нові можливості експорту, вимоги сертифікації)	1. Загальна економічна ситуація (рівень ВВП, темпи економічного зростання, фаза економічного циклу. 2. Курс національної валюти (курс долара США, євро, вплив на імпортні закупівлі). 3. Ставка рефінансування (облікова ставка НБУ, вартість кредитних ресурсів для бізнесу. 4. Рівень інфляції (інфляційні очікування, індекс споживчих цін, вплив на купівельну спроможність). 5. Рівень безробіття (динаміка зайнятості, доступність робочої сили, рівень заробітних плати). 6. Ціни на енергоресурси (вартість електроенергії, природного газу, пального, їх частка в собівартості). 7. Міжнародна фінансова допомога (гранти, кредити МВФ, програми підтримки бізнесу, інвестиційний клімат)
Соціальні фактори	**Технологічні фактори**
1. Демографічні зміни (старіння / омолодження населення, співвідношення міського і сільського населення, міграційні процеси). 2. Зміна структури доходів (зростання середнього класу, нерівність доходів, купівельна спроможність різних сегментів). 3. Ставлення до праці й відпочинку (тренд на віддалену роботу, цінність вільного часу). 4. Соціальна мобільність населення (можливості кар'єрного росту, освітній рівень населення, доступність навчання). 5. Активність споживачів (зміна купівельних звичок (перехід в онлайн), екологічна свідомість, лояльність до брендів). 6. Внутрішньо переміщені особи (зміна географії ринку, нові споживчі сегменти, соціальна адаптація). 7. Трудова міграція (відтік кваліфікованих кадрів, дефіцит робочої сили, конкуренція за таланти)	1. Вартість обладнання (ціни на виробниче обладнання, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення). 2. Рівень витрат на дослідження та розробки у галузі, кількість патентів, швидкість оновлення продуктів. 3. Швидкість освоєння технологій (термін впровадження нових технологій підприємствами, готовність до змін). 4. Нові патенти та розробки (прориви в галузі, технологічні інновації конкурентів, захист інтелектуальної власності). 5. Цифровізація та автоматизація (рівень автоматизації процесів, впровадження ШІ, робототехніки). 6. Розвиток IT-сектору (доступність фахівців, розвиток цифрової інфраструктури, електронні послуги (Дія). 7. Енергетична безпека (альтернативні джерела енергії, відновлення інфраструктури, енергоефективність)

PEST-аналіз також може стати основою для SWOT-аналізу, що підвищує якість стратегічного планування.

Після аналізу факторів зовнішнього середовища важливо узагальнити результати за допомогою спеціальної форми «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних чинників» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS), поданої в табл. 2. Форма EFAS є інструментом оцінки здатності організації реагувати на стратегічні

чинники зовнішнього середовища з урахуванням прогнозованої важливості цих чинників для її подальшого розвитку.

Таблиця 2

Резюме аналізу зовнішніх стратегічних чинників

Фактор	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1	2	3	4
Можливості			
…			2*3
Загрози			
…			2*3
Всього	1		

Традиційно оцінювання кожного чинника відбувається за 5-бальною шкалою, де 5 – найвища оцінка, а 1 – найнижча. Зважена оцінка розраховується шляхом множення ваги на оцінку, а отже, вона показує, наскільки вагомим є фактор у впливі. Загальна сума показує здатність підприємства використовувати можливості та протидіяти загрозам. Якщо підсумкова оцінка більше 2,5, то підприємство в цілому добре реагує на зовнішнє середовище. Якщо менше 2,5, то це є свідченням про недостатньо ефективну реакцію підприємства на зовнішнє середовище [5].

Високе або низьке значення показника саме по собі не свідчить про конкурентні переваги чи слабкі місця підприємства. Важливим є також його ранг. Зокрема, показник із найвищим значенням може мати низький ранг і, відповідно, не впливати суттєво на цільовий ринок. Аналогічно, показник із найнижчим значенням може мати малу вагу для ринку і не робити підприємство вразливим. Таким чином, не всі слабкі сторони потребують усунення, а не всі сильні – підтримки та розвитку.

Висновки. PEST-аналіз є важливим етапом стратегічного планування, який забезпечує підприємству розуміння впливу зовнішніх факторів та сприяє формуванню ефективної маркетингової стратегії. Його результати дають змогу адаптувати маркетингові комунікації до потреб цільової аудиторії, підвищити релевантність повідомлень і покращити позиціонування підприємства на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ус М. І.

Література: 1. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: https://www.academia.edu/37754145/PEST_Analysis_Identifying_Big_Picture_Opportunities_and_Threats. **2.** Корінєв В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони: Економіка та підприємництво.* 2011. № 4. С. 142–146. **3.** Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління.* 2022. № 1 (4). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02. **4.** Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2023. № 318 (3). С. 260–264. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40 **5.** Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ. 2012. 523.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ: АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ І ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ

УДК 338.48-44:004

Касумов А. І.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто теоретичні засади цифрової стійкості (Digital Resilience) туристичних дестинацій в умовах глобальних криз і прискореної цифровізації. Проаналізовано роль Європейського Союзу у формуванні інституційно-фінансової бази для забезпечення стійкості туристичного сектора. Визначено стратегічну роль ініціатив European Green Deal та Digital Europe Programme, які інтегрують екологічні вимоги та технологічні можливості. Сформовано та систематизовано ключові стратегічні ініціативи та фінансові інструменти ЄС (Horizon Europe, Digital Europe Programme), які використовуються для підтримки інвестицій у цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та аналітику даних на місцевому рівні. Зроблено висновок про комплексний та багатовекторний підхід ЄС до створення платформи, необхідної для підвищення сталості та здатності дестинацій до антикризового реагування.*

Ключові слова: *цифрова стійкість, сталий туризм, туристичні дестинації, політика ЄС, Digital Europe Programme, фінансові інструменти, Big Data.*

Annotation. *The theoretical foundations of digital resilience of tourist destinations in the context of global crises and accelerated digitalisation are considered. The role of the European Union in establishing the institutional and financial foundations for ensuring the sustainability of the tourism sector is analysed. The strategic role of the European Green Deal and Digital Europe Programme initiatives, which integrate environmental requirements and technological capabilities, is identified. Key strategic initiatives and EU financial instruments (Horizon Europe, Digital Europe Programme) used to support investment in digital infrastructure, cybersecurity and data analytics at the local level are formed and systematised. It is evident that a conclusion has been reached concerning the EU's comprehensive and multi-vector strategy for establishing the requisite platform, aimed at enhancing the sustainability and crisis response capacity of destinations.*

Keywords: *digital sustainability, sustainable tourism, tourist destinations, EU policy, Digital Europe Programme, financial instruments, Big Data.*

В умовах посилення глобальної нестабільності, що проявляється у кліматичних змінах, геополітичних зрушеннях і ризиках пандемічного характеру, забезпечення довгострокової життєздатності туристичних дестинацій вимагає розширення традиційних концепцій сталості. Сучасна парадигма управління зміщується в бік цифрової стійкості (Digital Resilience), що передбачає інтеграцію технологічних рішень, зокрема, Big Data, штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT) для проактивного управління ризиками, ефективного антикризового реагування та оптимізації ресурсоспоживання [1; 4; 6]. Актуальність дослідження визначається критичною необхідністю наукового обґрунтування та систематизації механізмів, які Європейський Союз використовує для стимулювання цієї трансформації.

Європейський Союз через стратегічні ініціативи European Green Deal [3] та Digital Europe Programme [1] виступає ключовим інституційним провайдером цієї трансформації. Водночас проблема полягає у необхідності оцінки ефективності та комплексності фінансово-політичної підтримки ЄС, спрямованої на підвищення цифрової стійкості в туристичному секторі.

Метою цієї наукової статті є аналіз та систематизація стратегічних та фінансових інструментів Європейського Союзу, які формують інституційну та ресурсну базу для підвищення цифрової стійкості туристичних дестинацій.

© Касумов А. І., 2025

Європейський Союз розглядає цифрову стійкість туристичних дестинацій як ключовий елемент своєї стратегії, що поєднує екологічні амбіції European Green Deal з технологічними цілями Digital Decade. Ця політика реалізується через взаємодоповнюючі стратегічні ініціативи та значні фінансові програми.

Дві основні стратегічні ініціативи ЄС формують політичну та регуляторну базу для підвищення цифрової стійкості туристичного сектора (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні ініціативи ЄС, що формують політичну та регуляторну базу цифрової стійкості туристичного сектора

Стратегічна ініціатива	Цілі та інструменти	Вплив на цифрову стійкість туристичних дестинацій
1. European Green Deal (Європейська Зелена Угода)	Досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Інструменти: Регуляції щодо ресурсоефективності, сталої мобільності, циркулярної економіки	Визначає потребу в цифровізації. Стимулює впровадження технологій (IoT, AI) для екологічного моніторингу, зменшення вуглецевого сліду та оптимізації ресурсоспоживання (енергія, вода)
2. Digital Decade та Digital Europe Programme	Цифрова трансформація економіки ЄС, розвиток інфраструктури (5G, хмарні сервіси), AI, кібербезпека, цифрові навички	Визначає способи досягнення стійкості. Забезпечує технологічну базу для антикризового управління (Big Data-аналітика), захисту даних (кібербезпека) та підвищення операційної стійкості бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3]

Фінансування проєктів, спрямованих на цифрову стійкість, здійснюється через багаторічні програми, які підтримують дослідження, інновації та інфраструктурний розвиток (табл. 2).

Таблиця 2

Програми фінансування цифрової стійкості туристичних дестинацій

Програма / Фонд	Бюджетний фокус	Механізм фінансування цифрової стійкості у туризмі
1. Digital Europe Programme (DIGITAL)	Сфокусований на ключових цифрових технологіях (AI, HPC, Кібербезпека).	
Бюджет ~7.5 млрд євро (2021–2027)	Пряме фінансування кіберзахисту туристичних інформаційних систем, проєктів використання AI для прогнозування потоків та антикризового моделювання. Підтримка Європейських центрів цифрових інновацій (EDIHs) для МСП	
2. Horizon Europe (Горизонт Європа)	Дослідження та інновації.	
Бюджет ~95.5 млрд євро (2021–2027)	Фінансування розробки нових моделей та індикаторів сталості та стійкості туристичних дестинацій (наприклад, розробка нових технологій Smart Destination). Сприяє науковому обґрунтуванню кращих практик	
3. Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF)	Зменшення регіональних диспропорцій	Спрямований на розвиток базової цифрової інфраструктури (оптоволокно, 5G) у менш розвинених туристичних регіонах, що є необхідною умовою для забезпечення цифрової стійкості на місцях
4. Механізм відновлення та стійкості (RRF)	Інструмент NextGenerationEU для постпандемічного відновлення економіки	Значна частина коштів спрямована на цифрову та зелену трансформацію економік країн-членів, включаючи інвестиції у стійкий та цифровий туризм у національних планах відновлення

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 7; 8]

Аналіз стратегічних і фінансових інструментів Європейського Союзу дозволяє констатувати, що політика Співтовариства забезпечує цілісний та багатовекторний механізм підтримки цифрової стійкості туристичних дестинацій. Цей комплексний підхід, насамперед, виявляється у стратегічному синтезі екологічних вимог European Green Deal та технологічних можливостей Digital Europe Programme. Така інтеграція формує новітню концепцію, в якій цифрові технології позиціонуються не просто як інструмент підвищення операційної ефективності, а як ключовий фактор забезпечення довгострокової сталості. При цьому пріоритетним напрямом стає забезпечення стійкості до кризових явищ, що підтверджується значними інвестиціями в розвиток кібербезпеки та впровадження систем аналітики великих даних. Це свідчить про глибоке розуміння того, що ефективна стійкість в умовах повної цифровізації неможлива без надійного захисту критичних інформаційних ресурсів та здатності до оперативного моделювання і реагування на зовнішні шоки. З методологічної точки зору застосовується горизонтальний підхід, що реалізується через використання широкого спектра фінансових фондів – від дослідницьких програм Horizon Europe до інфраструктурних інструментів ERDF. Це гарантує, що підтримка цифрової стійкості охоплює всі рівні впровадження: від наукового обґрунтування та розробки інновацій до практичного розгортання необхідної технологічної інфраструктури на рівні локальних дестинацій. Таким чином, комплексна політика ЄС створює необхідну інституційну та фінансову платформу для ідентифікації та впровадження кращих практик, які стануть предметом детального аналізу у подальших дослідженнях.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Салун М. М.

Література: **1.** Digital Europe Programme 2021–2027. URL: https://www.welcomeurope.com/en/programs/digital-europe-programme-2021-2027/. **2.** Digital Europe Programme (DIGITAL). EU Funding & Tenders Portal. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/digital. **3.** The European Green Deal. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. **4.** European Green Digital Coalition. URL: https://www.greendigitalcoalition.eu/. **5.** The green transition of tourism. URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/green-transition-tourism_en?prefLang=ga. **6.** Цифрова інтеграція. Основний зміст та зобов'язання України. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/partnership/digital/. **7.** Огляд програм Європейського Союзу, доступних для заявників з України. Фонд Східна Європа. URL: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Posibnyk-Oglyad-program-YES-dostupnyh-dlya-zayavnykiv-z-Ukrai-ny.pdf. **8.** Програма Горизонт Європа. URL: https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/he-programme/.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

DEVELOPMENT OF STRATEGIES FOR MANAGING THE SUSTAINABLE PRODUCTION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE DURING WARTIME

UDC 338.43:338.245

Kachanova D.

Master's (second) degree 2nd year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The article examines the impact of war on the production potential of agricultural enterprises and presents a strategy for ensuring sustainability under crisis conditions. Key challenges, adaptation measures, digital solutions and approaches to strengthening the resilience of production systems are outlined.*

Keywords: *sustainable production potential, agricultural sector, military risks, digitalization, strategic management.*

Анотація. *У статті розглянуто вплив війни на виробничий потенціал аграрних підприємств та обґрунтовано стратегію його забезпечення у кризових умовах. Подано ключові виклики, напрями адаптації, елементи цифровізації та підходи до формування стійкості виробничих систем.*

Ключові слова: *потенціал сталого виробництва, аграрний сектор, воєнні ризики, цифровізація, стратегічне управління.*

Actuality. The full-scale war in Ukraine has radically changed the operating conditions of agricultural enterprises, creating constant threats to logistics, energy supply, technical infrastructure and resource availability. The destruction of production facilities, fuel shortages, power outages, mining of fields and disruption of supply chains complicate the work of enterprises and the ability to produce products stably. In such conditions, the ability of an agricultural enterprise to maintain its production potential becomes crucial. This depends on whether it can maintain basic technological processes, carry out sowing and harvesting work on time, use land and resources rationally and respond quickly to any external threats. To maintain stability, enterprises are forced to change their approaches to work: look for alternative supply channels, increase energy independence, use digital systems to control processes and implement mechanisms that allow for rapid recovery after disruptions.

Analysis of recent research and publications. During war, enterprises face significant management challenges that disrupt the stability of production processes and complicate the maintenance of operational sustainability. The study by A. Terebukh and O. Roik [8] presented an approach to managing the activities of enterprises in wartime, where the authors emphasized the importance of tactical decisions, flexibility and the ability to quickly restructure production processes in accordance with changes in the external environment. The study emphasizes that enterprises can maintain their sustainability by constantly monitoring the situation, quickly adjusting plans, optimizing resources and developing measures aimed at ensuring business continuity in conditions of risk. At the same time, the work of O. Kushnirenko, N. Gakhovich, L. Venger [5] focused on strategic approaches to the restoration of industry during the war and after its end, where the authors proposed scenario planning as a tool for assessing possible development trajectories and determining the most effective directions of transformation. The scientific work by O. Divnych and M. Martynyuk [2] presented an assessment of the forms and types of enterprise assets, as well as their significance for economic stability, where the authors emphasized the need to form an effective asset structure, improve their accounting, and enhance the quality of management decisions based on the results of such assessment. Summarizing the approaches of the three studies, we can note their common conclusion that the sustainability of enterprises in wartime conditions depends on the ability to quickly adapt to external changes, ensure the continuity of production processes, and rationally manage available resources.

© Kachanova D., 2025

Setting and objectives. Wartime conditions create an unstable operational environment for agricultural enterprises, characterised by disrupted logistics, resource shortages and increased risks affecting production continuity. The objective of this study is to justify strategic approaches that ensure the sustainable production potential of an agricultural enterprise under wartime constraints.

Presentation of the main research material. The war created a fundamentally new production environment for agricultural enterprises, in which traditional technological processes and management mechanisms became vulnerable to external risks that disrupt production sequence, complicate planning and increase the resource intensity of operations. The combination of logistical, resource and security factors creates conditions under which enterprises are forced to work with systemic disruptions, high uncertainty and increased costs, which directly affects their production potential. One of the key challenges is the destruction of logistics routes and limited access to port infrastructure, which significantly changed the possibilities of selling products on foreign markets. The blockade of Black Sea ports, the instability of alternative logistics corridors and increased transportation costs led to an increase in the cost of products and a decrease in the competitiveness of export crops [1].

The lack of fuel, electricity and fertilizers limits the possibility of performing technological operations within the specified agro technical deadlines. Power outages can reduce productivity by 20–30%, which is manifested in the incomplete operation of sowing and harvesting equipment, forced downtime of dryers and loss of production rates during critical periods. Dependence on generators, mobile power sources and alternative energy systems is accompanied by additional costs, which can reach 15–20% of total operating costs [3]. The lack of fuel leads to an increase in the cost of cultivation of one hectare – approximately by 500–700 UAH, while the shortage of fertilizers and the difficulty of their delivery increase the cost of growing crops by 20–30% [4].

The situation is also complicated by security factors. Significant areas of agricultural land remain contaminated with mines and explosive objects, which endangers the implementation of sowing and harvesting operations. According to estimates by international organizations, about 20% of arable land in Ukraine is temporarily or completely decommissioned. In addition, the destruction of the soil layer and contamination with explosive residues (barium, zirconium, manganese, zinc) negatively affect the microbiological activity of soils and cause a decrease in yield, which requires the use of additional resources for the restoration and reclamation of land. Interruptions in the supply of seeds, plant protection products and necessary spare parts lead to a change in agricultural technologies or the abandonment of certain cultivations, which reduces the effectiveness of technological cycles.

The agricultural production index in 2022 decreased to 46.3% of the 2021 level, while in 2023–2024 the sector demonstrated recovery, reaching 139.9% and about 101.2%, respectively. Sown areas decreased by 21%, and gross production of main grain crops in 2021–2023 decreased by 37%. However, the gradual stabilization of logistics routes and the diversification of sales markets contributed to the restoration of exports, which in 2024 reached about $ 24.5 billion, which is 59% of total exports of goods. The main directions remain the EU (52%), Asia (30%) and Africa (10%), which indicates a significant reorientation of flows in response to military threats [7].

Management decisions of enterprises in wartime conditions are characterized by flexibility, speed of response and adaptation to changes in resource availability. One of the key areas has become the optimization of production processes through prioritization of technological operations, revision of the crop structure and the use of alternative supply routes. A significant part of enterprises is switching to the use of autonomous energy sources: diesel and gasoline generators provide operational support for production cycles, while solar panels and agro voltaic systems form the medium-term potential for reducing dependence on grid energy. Biogas plants are beginning to be used to increase energy independence, especially at enterprises with livestock facilities, where there is access to organic raw materials.

Production potential management is complemented by the implementation of digital solutions. The use of unmanned aerial vehicles allows monitoring the condition of crops, identifying areas requiring intervention, and reducing the risk of crop losses. Precision farming systems based on Global Positioning System (GPS) and Internet of Things (IoT) sensors provide real-time monitoring of humidity, soil conditions, and weather conditions, which helps optimize fertilizer and plant protection product application rates. The use of energy management helps plan equipment operation and avoid peak energy loads, which is critical during periods of delays or instability of electricity supply. The effect of digitalization is manifested in reducing fuel costs by up to 22%, water costs by up to 25%, and increasing yields by an average of 12% [6].

Therefore, the strategy for managing the sustainable production potential of an agricultural enterprise in wartime is aimed at ensuring the continuity of production processes through the formation of a reserve of critical resources, maintaining autonomous energy supply, digital control of technological operations and diversification of the production structure. The enterprise creates reserves of fuel, fertilizers, seeds and spare parts for stable operation during periods of logistical disruptions, combines the use of generators, battery systems and solar panels to minimize the impact of power outages, uses drones, GPS monitoring and precision farming systems to optimize resources and quickly respond to risks. Diversification of crops and the development of its own processing capacities reduce dependence on external logistics and enhance economic sustainability, while scenario planning, adaptation of equipment routes taking into account mine hazards and optimization of financial flows ensure the ability of the enterprise to function in variable and dangerous war conditions, preserving production potential and the basis for recovery.

Conclusion. Summarizing the results of the study, it can be stated that the sustainability of the production potential of agricultural enterprises in wartime is determined by the ability to quickly adapt to external risks, maintain the continuity of technological processes and rationally use available resources. The war caused significant logistical, energy and security threats, which led to increased costs, disruption of technological cycles and reduction of production areas, however, enterprises demonstrate the ability to recover through the digitalization of management, the expansion of autonomous energy sources, diversification of crops and modernization of production infrastructure. The proposed strategy for managing sustainable production potential shows that a set of measures, which includes the formation of a resource reserve, the development of energy autonomy, the use of precision agriculture and scenario planning, ensures not only the stabilization of work in wartime conditions, but also forms the basis for post-war recovery and long-term development of agricultural business.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economic, Associate professor O. Myronova

References: **1.** Demchenkov Y. How the war in Ukraine affected the redistribution of energy resources in the world // Epravda.com.ua. 2023. 13 Dec. URL: https://epravda.com.ua/columns/2023/12/13/707667/. **2.** Divnych O. D., Martyniuk M. P. Land use management of agricultural enterprises in wartime: innovation trends. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2023. Vol. 7. No. 4. P. 10. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.10. **3.** Electricity tariff increase from September 1, 2025 // IBuhgalter.net. 2025. URL: https://ibuhgalter.net/ru/news/27296. **4.** Harvest 2025: will farmers be able to make money? // Propozitsiya.com. 2025. URL: https://propozitsiya.com/news/vrozhay-2025-chy-vdastsya-fermeram-zarobyty. **5.** Kushnirenko O., Gakhovich N., Venger L. Strategic scenarios for sustainable industrial development of Ukraine in the post-war period. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2023. Vol. 9. No. 1. P. 89–99. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-1-89-99. **6.** Stupka V. Peculiarities of agricultural enterprise management in the context of digitalization. *Economy and Society.* 2025. Issue 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33. **7.** Tarasovsky Yu. Ukraine exported agricultural products worth $24.5 billion in 2024, which is the second result after the record of 2021 // Forbes Ukraine. 2025. URL: https://forbes.ua/news/ukraina-u-2024-rotsi-eksportuvala-agroproduktsii-na-245-mlrd-shcho-e-drugim-rezultatom-pislya-rekordu-2021-go-03012025-26034. **8.** Terebukh A., Roik O. Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Economics and Region.* 2024. № 1 (92). P. 174–182. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3326/2748/.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 р.

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАТРИЦІ ФРАНШОНА І РОМАНЕ

УДК 336.647:005.21

Кащеєва К. Д.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті обґрунтовано необхідність переходу від ситуативного до стратегічного управління фінансами підприємства. На прикладі ТОВ «ПРОФІ ТРЕЙД КОМПАНІ» апробовано методику побудови матриці фінансових стратегій Ж. Франшона та І. Романе. Проведено позиціонування підприємства у квадратах матриці та розроблено сценарії стратегічного розвитку на майбутній період.*

Ключові слова: *фінансова стратегія, матриця Франшона і Романе, результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, фінансова стійкість.*

Annotation. *The necessity of transition from situational to strategic financial management of the enterprise is substantiated. Using the example of «PROFI TRADE COMPANY» LLC, the methodology of building the financial strategy matrix of J. Franchon and I. Romanet was tested. The positioning of the enterprise in the matrix squares was carried out and scenarios of strategic development for the future period were developed.*

Keywords: *financial strategy, Franchon-Romanet matrix, result of economic activity, result of financial activity, financial stability.*

Викладення основного матеріалу. В умовах високої волатильності ринкового середовища та дефіциту обігових коштів, з якими стикаються вітчизняні торговельні підприємства, критично важливим стає перехід від оперативного реагування на виклики до стратегічного планування. Більшість суб'єктів господарювання фокусуються на короткострокових завданнях, що обмежує їхні можливості щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Метою роботи є удосконалення методичного підходу до формування фінансової стратегії підприємства з використанням матричних методів.

Для діагностики стратегічної позиції підприємства та обґрунтування напрямів його розвитку доцільно використовувати матрицю фінансових стратегій, розроблену французькими вченими Ж. Франшоном та І. Романе. Цей інструмент базується на аналізі динамічної рівноваги між трьома ключовими індикаторами:

Результат господарської діяльності (РГД) – відображає здатність підприємства генерувати грошовий потік від основної діяльності [1, с. 95].

Результат фінансової діяльності (РФД) – характеризує політику фінансування.

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) – підсумковий показник, що демонструє зміну ліквідності підприємства (сума РГД та РФД) [2, с. 78].

Апробацію методики здійснено на ТОВ «ПРОФІ ТРЕЙД КОМПАНІ». Аналіз динаміки показників за 2023–2024 рр. виявив суттєві позитивні зрушення у фінансовому стані компанії. Так, РГД продемонстрував стрімке зростання: з 3 073 тис. грн у 2023 році до 26 700 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про високу ефективність операційної діяльності та здатність підприємства самостійно фінансувати свої потреби. Показник РФД зазнав кардинальних змін: з незначного позитивного значення (376 тис. грн) у 2023 році до різко

© Кащеєва К. Д., 2025

від'ємного (-15 993 тис. грн) у 2024 році . Така динаміка вказує на свідому відмову від залучення нових позик та активне погашення існуючих зобов'язань за рахунок власних ресурсів. Як наслідок, РФГД залишався позитивним і зріс до 10 707 тис. грн у 2024 році, що підтверджує наявність у підприємства вільних грошових коштів навіть після покриття всіх витрат і зобов'язань. На основі розрахованих індикаторів здійснено позиціонування підприємства у матриці фінансових стратегій (див. рис. 1).

Показники	РФД < 0	РФД ≈ 0	РФД > 0
РГД > 0	1	4 2023	6 2025
РГД ≈ 0	7	2 2025	5
РГД < 0	9	8	3

Рис. 1. **Траєкторія руху ТОВ «ПРОФІ ТРЕЙД КОМПАНІ» у матриці стратегій**

Джерело: розроблено автором на основі [3]

У 2023 році підприємство знаходилось у квадранті 4 «Успіх» (РГД > 0, РФД ≈ 0). Цей стан характеризується зростанням ліквідності при стабільному рівні запозичень [4, с. 147]. У 2024 році відбувся стратегічний перехід у квадрант 1 «Ефективна діяльність» (РГД > 0, РФД < 0). Це положення є ознакою фінансового оздоровлення, коли прибуток від основної діяльності спрямовується на деліверидж (зменшення боргового навантаження).

Базуючись на поточній позиції, розроблено три сценарії фінансової стратегії на 2025 рік.

Сценарій «Стала рівновага» (найбільш імовірний). Перехід у квадрант 2. Оскільки основні борги погашено, а операційна діяльність генерує значний потік коштів, підприємство досягне стану повної фінансової незалежності, фінансуючи розвиток виключно за рахунок власного капіталу.

Сценарій «Агресивне зростання». Перехід у квадрант 6. Маючи «чистий» баланс, компанія може залучити значні кредитні ресурси для масштабної експансії (РФД > 0), що прискорить розвиток, але підвищить фінансові ризики.

Сценарій «Накопичення». Повернення у квадрант 4. Підприємство продовжує ефективну діяльність без залучення боргів, накопичуючи ліквідність (резерви) на рахунках для майбутніх інвестицій.

Висновки. Використання матриці Франшона і Романе дозволило ідентифікувати стратегічний маневр ТОВ «ПРОФІ ТРЕЙД КОМПАНІ»: перехід від накопичення ресурсів до активного зміцнення фінансової незалежності. Рекомендованою стратегією на наступний період є закріплення у зоні стійкої рівноваги (квадрант 2), що забезпечить органічний розвиток підприємства за умови мінімізації фінансових ризиків. Запропонований методичний підхід дозволяє перетворити фінансовий аналіз на дієвий інструмент стратегічного управління.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проноза П. В.

Література: **1.** Глухова О. В. Використання матриці Франшона–Романе для діагностики фінансових стратегій підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2021. № 74. С. 95–102. **2.** Івахненко В. М. Використання матричних методів для обґрунтування фінансової стратегії підприємства. *Економічний аналіз.* 2022. Т. 32. № 3. С. 78–85. **3.** Чумаченко О. А., Ситник І. В. Методичні підходи до формування фінансової стратегії торговельних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. **4.** Прокопенко О. В. Формування фінансової стратегії підприємств роздрібної торгівлі в умовах нестабільного ринкового середовища. *Науковий вісник Полісся.* 2020. № 1 (19).

С. 147–155. **5.** Захарченко В. І., Захарченко О. В. Стратегічний аналіз фінансового стану підприємства: матричні методи. *Економіка та управління підприємствами.* 2023. № 25. С. 98–104.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN KANBAN ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ В ІТ-КОМПАНІЯХ

УДК 004.41:005.8

Квашнін О. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародний відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено особливості впровадження Lean Kanban для управління процесами розробки програмного забезпечення в малих ІТ-компаніях. Проаналізовано переваги візуалізації робочого потоку та обмеження незавершеної роботи. Розроблено адаптовану модель Kanban-дошки для команд до 15 осіб з інтеграцією принципів ITIL 4.*

Ключові слова: *Lean Kanban, ITIL 4, візуалізація процесів, WIP-ліміти, малі ІТ-компанії.*

Annotation. *The article discusses the introduction of Lean Kanban for software development process management in small IT companies. The benefits of workflow visualisation and work-in-progress limitations are analysed. An adapted Kanban board model for teams up to 15 people with the integration of ITIL 4 principles is developed.*

Keywords: *Lean Kanban, ITIL 4, process visualization, WIP limits, small IT companies.*

Сьогоденний ринок ІТ-послуг має завелику конкуренцію та динаміку, що сприяє особливим викликам для малих ІТ-компаній. І саме такі ІТ-стартапи стикаються з проблемами управління процесами розробки, такі як: обмежені фінансові та людські ресурси, необхідність швидкої адаптації до змін ринку, високі очікування клієнтів щодо термінів поставки, а також співробітників, які мають виконувати багато ролей одночасно. У таких умовах традиційні каскадні методології виявляються занадто неповороткими та громіздкими. Повністю хаотичні підходи призводять до втрати контролю над проєктами та зниження якості продуктів.

Lean kanban демонструє баланс між гнучкістю і контролю, компонувавши візуальне управління з чіткими метриками ефективності. Ця методологія, перша поява якої була в Японії на мануфактурах, була адаптована і для ІТ-сфери. Вона базується на принципах безперервного потоку візуалізації роботи та обмеження незавершеної роботи у умовах постійного вдосконалення [2]. Дослідження показують, що адаптація гнучких методів є критичною для масштабування процесів розробки [4].

Згідно з принципами ITIL 4 [1], ефективне управління потоком створення цінності є ключовим фактором успіху ІТ-організацій. Фреймворк ITIL 4 підкреслює важливість холістичного підходу до управління сервісами, де кожен елемент системи працює на досягнення спільної мети – доставки цінності кінцевому користувачу.

© Квашнін О. О., 2025

Як зазначає Badiru A. B. [3], системний підхід до моделювання процесів дозволяє досягти синергетичного ефекту в управлінні ресурсами.

Мета дослідження: розробка та затвердження адаптованої моделі Lean Kanban для малих IT стартап-компаній з інтегрованими практиками ITIL 4, де оптимізація процесів розробки підвищує якість продукту та покращує задоволеність клієнтів і співробітників.

Для забезпечення об'єктивності отриманих результатів було застосовано підхід Qualitative Research (якісне дослідження). Як зазначають Sutton J. та Austin Z. [5], використання якісних методів дозволяє досліднику вийти за межі сухих цифр і зрозуміти глибинні причини неефективності процесів у їхньому природному середовищі. У нашому випадку це дозволило ідентифікувати приховані «вузькі місця» (bottlenecks) у комунікації між відділами, які неможливо було б виявити виключно кількісним аналізом метрик

Проведено детальний аналіз роботи IT-компанії ТОВ «Стахов Груп» з командою розробки у 6 осіб. Використання методів якісного дослідження дозволило глибоко оцінити специфіку внутрішніх процесів [5]. Компанія спеціалізується на розробці SaaS-платформи для електронної комерції, де моделлю є балансування між стандартизацією процесів та гнучкістю у відповідь на індивідуальні потреби клієнтів.

З результатом аналізу лише 52% робочого часу розробників витрачається на продуктивну діяльність, що свідчить про значні втрати через неефективну організацію процесів. Технічний борг досягав 32% від загального обсягу коду, що негативно впливає на весь процес velocity та збільшує обсяг витрат на розробку. Lead time для типової задачі становив 21 день, що значно перевищує галузеві стандарти.

На основі проведеного аналізу було розроблено адаптовану модель Kanban-системи, яка враховує специфіку малої компанії та інтегрує ключові принципи ITIL 4.

Беклог	Аналіз (TO DO)	Розробка (IN progress)	Пре-тест (Pre Test)	Тест (QA Test)
Обмеження (WIP-ліміти)	2	4	2	3

Варто зазначити, що впровадження «чистого» фреймворку часто є неефективним. Емпіричні дослідження Dingsøyr et al. [4] підтверджують, що успіх застосування гнучких методологій Agile безпосередньо залежить від рівня їх адаптації до контексту конкретної організації. Саме тому запропонована модель не є копією стандартного Kanban, а є гібридним рішенням, що враховує масштаб «мікрокоманди» та специфіку поєднання ролей, характерну для стартапів.

WIP-ліміти (Work In Progress limits) встановлено на основі емпіричного аналізу пропускної здатності кожного етапу. Для команди з 6 чоловік оптимальними виявилися такі обмеження: аналіз – 2 задачі, розробка – 4 задачі (відповідно до кількості розробників), code review – 2 задачі (для запобігання створенню вузького місця), тестування – 3 задачі. Ці обмеження дозволяють уникнути перевантаження команди, забезпечують плавний потік роботи та швидке виявлення проблемних місць у процесі. Важливим елементом системи є впровадження трьох класів обслуговування відповідно до рекомендацій ITIL 4:

- **термінові:** критичні баги та інциденти, що впливають на роботу продакшн-системи. Для цього класу не застосовуються WIP-ліміти, але їх кількість строго контролюється;
- **стандартні:** звичайні функціональні вимоги та покращення, що складають основний потік роботи;
- **нематеріальні:** технічний борг, рефакторинг, оновлення документації – роботи, що не приносять безпосередньої бізнес-цінності, але критичні для довгострокової стійкості системи.

Таблиця 1

Система метрик ефективності після впровадження

Метрики	До	Після	Різниця
Час виконання (Lead time)	21 Днів	12 Днів	-42.9%
Час розробки (Cycle tyme)	52%	68%	+38.8%
Швидкість команди (Velocity)	180 SP (Story Points)	220 SP (Story Points)	+22.2%
Технічний борг (Technical debt ratio)	32%	10%	-68.8%

Інтеграція з практиками ITIL 4 реалізована через систематичне впровадження таких елементів:

• Continual Improvement: щотижневі ретроспективи для аналізу метрик та оптимізації WIP-лімітів на основі реальних даних;

• Service Level Management: встановлення та моніторинг SLA;

• Change Enablement: всі зміни візуалізуються на дошці з чітким трекінгом статусу та відповідальних осіб;

• Incident Management: виділена експрес-смуга для критичних інцидентів з автоматичним алгоритмом команди.

Важливим аспектом успіху стало поступове впровадження змін. Спочатку була запроваджена базова візуалізація без WIP-лімітів для швидкої адаптації. Через два тижні були введені початкові ліміти, які коригувалися протягом наступного місяця на основі фактичних даних про пропускну здатність.

Особливістю малих компаній є можливість швидких змін та експериментів. На відміну від корпорацій, де впровадження нових методологій може займати роки, в компанії з 12 співробітників базові зміни можна реалізувати за 1–2 місяці.

Висновки. Візуалізація процесів створює прозорість і покращує комунікацію, обмеження незавершеної роботи забезпечує фокус і якість виконання, а інтеграція з ITIL 4 гарантує системний підхід до надання IT-послуг. Досвід ТОВ «Стахов Груп» показує реальні результати: скорочення lead time на 43%, підвищення velocity на 22%, зниження технічного боргу з 32% до 10%. Ці покращення створюють основу для досягнення позитивного фінансового результату та забезпечення сталого розвитку компанії в конкурентному середовищі.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз довгострокових ефектів впровадження Lean Kanban, розробку специфічних метрик для оцінки зрілості процесів у контексті малих IT-компаній та інтеграцію з сучасними практиками DevOps.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Шталь Т. В.

Література: **1.** Axelos. ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition. London : TSO (The Stationery Office), 2019. 212 p. **2.** Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Sequim : Blue Hole Press, 2010. 278 p. **3.** Badiru A. B. Handbook of Industrial and Systems Engineering. Boca Raton : CRC Press, 2005. 1368 p. **4.** Dingsøyr T., Moe N. B., Fægri T. E., Seim E. A. Exploring software development at the very large-scale: a revelatory case study and research agenda for agile method adaptation. *Empirical Software Engineering.* 2018. Vol. 23, No. 1. P. 490–520. **5.** Sutton J., Austin Z. Qualitative research: Data collection, analysis, and management. *Canadian Journal of Hospital Pharmacy.* 2015. Vol. 68. No. 3. P. 226–231. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29694754.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ІТ-ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

УДК 005.96:331.101.3:004

Квашнін О. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародний відносин ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено трансформацію системи мотивації персоналу ІТ-підприємства в умовах віддаленої роботи. Визначено ключові інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації, запропоновано впровадження сучасних методів оцінки ефективності OKR та 360-degree feedback.*

Ключові слова: *мотивація персоналу, ІТ-підприємство, віддалена робота, OKR, продуктивність праці.*

Annotation. *This article considers the transformation of the personnel motivation system in IT enterprises in conditions of remote work. Key instruments of material and non-material motivation are identified and modern methods of performance evaluation, namely OKR and 360-degree feedback, are proposed for implementation.*

Keywords: *staff motivation, IT enterprise, remote work, OKR, labour productivity.*

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації та поширення дистанційної зайнятості питання мотивації ІТ-персоналу набуває особливої актуальності. Перехід ІТ-компаній до гібридних і повністю віддалених форматів роботи вимагає переосмислення традиційних підходів до стимулювання працівників задля підтримання високого рівня співпраці та продуктивності [5; 6]. Успішне функціонування ІТ-підприємства неможливе без ефективної мотиваційної стратегії, яка заохочує кожного працівника до якісної роботи в розподілених командах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ефективністю команд розробників та специфіку роботи в Agile-середовищі досліджували такі науковці, як C. Arumugam, S. Vaidyanathan [2], D. Parsons [4], T. Dingsøyr [3] та інші. Особливості дистанційної співпраці в інтелектуальних сервісних мережах висвітлено у працях F. Momeni [5]. Проте залишається актуальним питання адаптації мотиваційних систем до специфіки українських ІТ-компаній в умовах кризи.

Мета дослідження – обґрунтування напрямів трансформації системи мотивації ІТ-персоналу в умовах віддаленої роботи та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності команди.

Викладення основного матеріалу. Дослідження проводилося на прикладі ТОВ «Стахов Груп» – українського ІТ-підприємства, що спеціалізується на розробці SaaS-платформи. Аналіз фінансових показників та управління ресурсами [7] виявив критично низьку продуктивність праці – лише 46,1 тис. грн доходу на одного працівника при значно вищих галузевих стандартах. При цьому лише 52 % робочого часу розробників витрачається на продуктивну діяльність.

Високоефективна команда розробки програмного забезпечення мотивується не лише фінансовими стимулами. Як зазначають T. Dingsøyr [3], автономність, усвідомлення мети та прагнення до майстерності є основними чинниками, що підтримують залученість в умовах гнучкого середовища. Це особливо актуально для віддаленої роботи, де традиційні методи контролю втрачають ефективність, а на перший план виходить самоорганізація.

Процес мотивації персоналу реалізується шляхом комбінування матеріальних і нематеріальних методів. Матеріальна мотивація включає основну заробітну плату та бонуси. Для ІТ-компаній особливого значення набуває модель гнучкої компенсації, що дозволяє залучати працівників до розподілу прибутку. Нематеріальна мотивація охоплює гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості, професійний розвиток та розвиток корпоративної культури, що базується на кращих практиках ITIL [1]. В умовах віддаленої роботи критичного значення набуває забезпечення зворотного зв'язку та підтримання відчуття приналежності до команди.

© Квашнін О. О., 2025

Дослідження F. Momeni демонструють, що віддалена співпраця у knowledge-intensive організаціях вимагає спеціальних механізмів підтримки соціальних зв'язків та обміну знаннями [4]. Компанії, які інвестують у віртуальні командні заходи та платформи для неформального спілкування, демонструють нижчу плинність кадрів.

OKR (Objectives and Key Results) – методологія постановки цілей, яка забезпечує узгодженість на всіх рівнях організації. На початку кожного кварталу керівництво визначає стратегічні OKR верхнього рівня, які каскадуються до рівня команд та окремих працівників. Важливо, що цей процес передбачає ініціативу «знизу вгору», коли команди самі пропонують способи досягнення загальних цілей. Досвід Google показує, що команди з чітко визначеними OKR демонструють на 30–40 % вищу продуктивність порівняно з традиційними методами планування [1]. Ключові результати мають бути амбітними, але реалістичними – досягнення 70–80 % від запланованого часто вважається успіхом. Прозорість є ключовим аспектом OKR: цілі та прогрес всієї компанії є видимими для всіх співробітників, що сприяє кращій координації та виявленню взаємозалежностей.

Рис. 1. **Складові методології постановки цілей OKR**

360-degree feedback – збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих і менеджерів кожні 6 місяців. Анонімність і структурованість питань забезпечують об'єктивність оцінки [5]. Цей метод, який успішно застосовується такими компаніями, як Alphabet Inc. (материнська компанія Google), особливо ефективний для віддалених команд, де безпосереднє спостереження за роботою обмежене.

Calibration sessions – сесії між менеджерами для забезпечення справедливості оцінок.

Висновки. Під час воєнного стану мотивація має бути спрямована на створення відчуття безпеки, забезпечення фізичного комфорту та психологічної підтримки працівників [3]. На перший план виходять базові потреби за піраміду Маслоу – безпека та фізіологічний комфорт. Використання заходів нематеріальної мотивації – надання оплачуваних вихідних, корпоративних зустрічей у безпечному місці, безкоштовних консультацій психолога, забезпечення зворотного зв'язку з організацією – знижує плинність кадрів та підвищує відповідальність за виконання роботи. Для підтримання лояльності працівників критично важливо розуміти, що саме мотивує кожного з них – фінансове питання, зацікавленість у певній технології, зв'язки з командою чи прихильність до проєкту [3; 4].

Дослідження підтвердило, що трансформація системи мотивації є критичним фактором успіху IT-підприємства в умовах віддаленої роботи. Впровадження сучасних інструментів оцінки ефективності OKR та 360-degree feedback у поєднанні з гнучкою системою компенсацій забезпечує значне підвищення продуктивності команди. Практична значущість полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути адаптовані для інших українських IT-компаній. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу штучного інтелекту на автоматизацію процесів оцінки ефективності персоналу та розробкою адаптивних мотиваційних моделей.

Дослідження визначається можливістю безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій у діяльність вітчизняних IT-компаній малого та середнього бізнесу. Запропонований інструментарій, що включає методики OKR та 360-degree feedback, довів свою ефективність на прикладі ТОВ «Стахов Груп», забезпечивши зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Розроблені алгоритми переходу на гнучкі системи мотивації

є універсальними та можуть бути адаптовані іншими учасниками ринку для оптимізації витрат і збереження кадрового потенціалу в умовах нестабільності. Результати роботи створюють підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності українських IT-підприємств завдяки впровадженню адаптивних механізмів управління ресурсами.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Шталь Т. В.

Література: 1. Axelos. ITIL Foundation: ITIL 4 Edition. London : The Stationery Office, 2019. 218 p. **2.** Acosta A. F., Espinosa J. E., Espinosa J. Application of the scrum software methodology for extending simulation of urban mobility (SUMO) tools. Simulating Urban Traffic Scenarios. Cham : Springer International Publishing, 2019. P. 3–15. **3.** Dingsøyr T., Moe N. B., Fægri T. E., Seim E. A. Exploring software development at the very large-scale: a revelatory case study and research agenda for agile method adaptation. *Empirical Software Engineering.* 2018. Vol. 23. No. 1. P. 490–520. DOI: 10.1007/s10664-017-9524-2. **4.** Momeni F., Martinsuo M. Remote collaboration in knowledge-intensive service networks. *Journal of Service Theory and Practice.* 2018. Vol. 28, No. 1. P. 76–98. **5.** Arumugam C., Vaidyanathan S. Agile team measurement to review the performance in global software development. Crowdsourcing and probabilistic decision-making in software engineering: emerging research and opportunities. Hershey, PA : IGI Global, 2020. P. 81–93.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

ВПЛИВ ІВЕНТ-АГЕНТСТВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИСТАВКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 658.845.2

Кінас І. О.

Канд. екон. наук, доцент кафедри креативного менеджменту і дизайну ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Верменик О. Є.

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го року навчання ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У дослідженні проведено аналіз понять «ярмарок» і «виставка». Представлено учасників виставкового бізнесу. Сформульовано мету, цілі та завдання, пов'язані з організацією та проведенням виставок. Розглянуто вплив івент-агенцій у діяльності щодо участі у виставках і ярмарках.*

Ключові слова: *подія, івент, івент-менеджмент, виставка, ярмарок, захід, виставкова діяльність.*

Annotation. *The study analyzed the concepts of «fair» and «exhibition». Participants in the exhibition business were presented. The goal, objectives and tasks related to the organization and holding of exhibitions were formulated. The influence of event agencies in the activities of participation in exhibitions and fairs was considered.*

Keywords: *event, event management, exhibition, fair, event, exhibition activity.*

© Кінас І. О., Верменик О. Є., 2025

У сучасних умовах розвитку комунікаційного ринку виставкова діяльність стає важливим інструментом формування репутації, презентації нових продуктів, налагодження партнерських зв'язків та посилення конкурентоспроможності організацій. Ефективність участі у виставках значною мірою залежить від професійного підходу до планування, організації та управління подією, що зумовлює зростання ролі івент-агенцій як спеціалізованих структур, відповідальних за комплексну реалізацію виставкових проєктів. Івент-агенції виконують функцію стратегічного партнера, інтегруючи виставкову активність у ширший контекст маркетингової та комунікаційної політики організації. Їхня діяльність охоплює стратегічне планування участі у виставці, аналіз цільової аудиторії, визначення ключових повідомлень і створення відповідної комунікаційної концепції. Такий підхід забезпечує узгодженість виставкового проєкту з цілями бренду та сприяє підвищенню ефективності комунікаційної взаємодії з потенційними партнерами й клієнтами.

Івент-агенції відіграють важливу роль у виставковій діяльності, і їх внесок в організацію та успішний перебіг виставок і подій надзвичайно значущий. На рис. 1 наведено функції івент-агенції у виставковій діяльності.

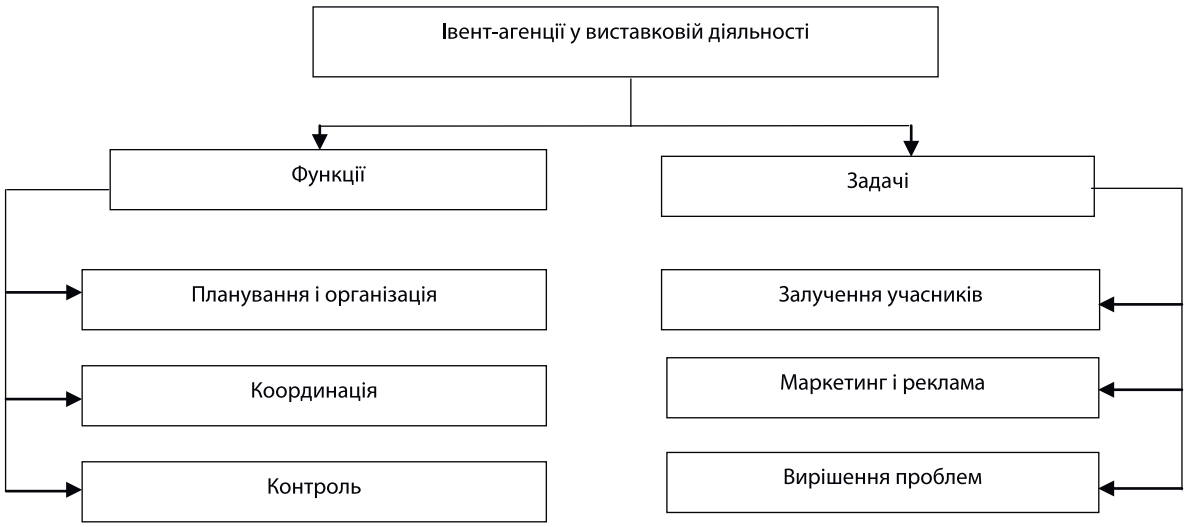

Рис. 1. **Вплив івент-агенції на виставкову діяльність організації**

Важливою складовою роботи івент-агенцій є креативне концептування та розробка дизайну експозиції. Саме агенції забезпечують створення цілісних візуальних і просторових рішень, які відображають ціннісну пропозицію організації, забезпечують її впізнаваність і вирізняють серед конкурентів. Завдяки професійному дизайну стендів, інтерактивних зон, мультимедійних матеріалів і спеціальних ефектів івент-агенції формують у відвідувачів позитивний емоційний досвід, що сприяє зміцненню бренду та підвищенню зацікавленості цільової аудиторії.

Організаційно-логістичний компонент також становить суттєву частину роботи івент-команд. Івент-агенції забезпечують підготовку необхідної документації, координацію технічних підрядників, контроль монтажу й демонтажу експозиції, логістику експонатів і налагодження роботи технічних систем. Це знижує операційні ризики, мінімізує помилки та дає можливість організації зосередитися на змістовних аспектах участі у виставці. У день проведення заходу агенції здійснюють менеджмент на локації, забезпечуючи безперебійну роботу всіх елементів експозиції, підтримку персоналу та оперативне вирішення непередбачених ситуацій.

Окреме значення має комунікаційна підтримка виставкових активностей. Івент-агенції розробляють інформаційні приводи, готують медіаматеріали, працюють із журналістами, партнерами та лідерами думок, що підвищує медіаохоплення проєкту та забезпечує його присутність у публічному просторі. Соціальні мережі, відеопродакшен, фотозвіти та контент у режимі реального часу підсилюють ефект виставки та сприяють формуванню довготривалого інформаційного резонансу.

Після завершення виставки івент-агенції здійснюють аналіз ефективності участі, що включає оцінку кількості контактів, рівня залученості аудиторії, результатів комунікаційних активностей та індикаторів окупності інвестицій. Така аналітика дозволяє організації вдосконалювати стратегію участі у майбутніх виставкових подіях і структуровано планувати розвиток бренду в комунікаційному просторі.

Таким чином, івент-агенції відіграють комплексну роль у виставковій діяльності організацій, забезпечуючи її стратегічну узгодженість, креативну виразність, технічну бездоганність і комунікаційну результативність. Їхня діяльність сприяє підвищенню ефективності брендової взаємодії, формуванню позитивного

іміджу та зміцненню позицій організації на ринку, що підтверджує значення івент-індустрії як важливого елемента сучасної маркетингової та репутаційної інфраструктури.

Література: **1.** Виставкова Федерація України. URL: https://www.expo.org.ua/ua/. **2.** Ткаченко Т. І., Дупляк Т. П. Виставковий бізнес : монографія. Київ : КНТЕУ, 2016. 244 с. **3.** Божкова В. В., Чикалова А. С. Виставкова діяльність як ефективний інструмент просування промислової продукції на нові ринки збуту. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2015. № 3. С. 11–19. **4.** Концепція розвитку виставково-ярмаркової діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2007 № 1065. *Урядовий кур'єр.* 2007. № 162. **5.** AUMA. URL: http://www.auma.de. **6.** Немашкало К. Р., Томанек М. Основні підходи до класифікації заходів івент-менеджменту // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 бер. 2019 р. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 240–242.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.15

Кічіков К. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі проаналізовано динаміку оборотних активів підприємства та здійснено прогнозування їх ключових показників з використанням методів трендового моделювання та табличного прогнозування. Визначено напрями вдосконалення управління оборотними активами й окреслено перспективи подальших досліджень.*

Ключові слова: *оборотні активи, прогнозування, трендове моделювання, фінансовий аналіз, ефективність управління.*

Annotation. *The study analyzes the dynamics of a company's current assets and forecasts key indicators using trend modeling and spreadsheet forecasting tools. The research identifies directions for improving current asset management and outlines areas for further investigation.*

Keywords: *current assets, forecasting, trend modeling, financial analysis, management efficiency.*

Актуальність теми. Раціональне управління оборотними активами є критично важливим для забезпечення ліквідності, платоспроможності та операційної ефективності підприємства. Нестабільність економічного середовища зумовлює необхідність прогнозування ключових показників оборотних активів для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і мінімізації ризиків діяльності підприємства.

© Кічіков К. В., 2025

Мета дослідження – оцінити ефективність управління оборотними активами підприємства та здійснити прогноз їх основних показників на основі трендових моделей і табличних методів прогнозування.

У роботі застосовано методи: аналіз динаміки та структури оборотних активів; трендове моделювання (поліноміальна модель 4-го ступеня); табличні методи прогнозування (Excel: FORECAST, GROWTH, TREND); графічний метод для візуалізації тенденцій; метод порівняльного аналізу.

Раціональне управління оборотними активами є критичною передумовою для підтримання платоспроможності, стабільного фінансового стану та ефективної операційної діяльності підприємства. Якісний аналіз дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, виявити надлишкові запаси та можливі дисбаланси між складовими оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти), що важливо для фінансового планування. В сучасних умовах прогнозування ключових фінансових показників відіграє особливу роль, дозволяючи своєчасно виявляти загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1; 2].

Окремі аспекти управління оборотним капіталом підприємств досліджували вітчизняні вчені: Баранников В.В., Блізнюк О., Гринюк І. М., Івасишин О. І., Косова Т. Д., Муравський О. А., Степаненко О. А. та інші. З урахуванням значного внеску вчених у вирішення багатьох теоретичних і прикладних питань прогнозування оборотного капіталу підприємства слід зосередитись на деяких аспектах, що потребують доповнення.

Прогнозування фінансових показників є ключовим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє оцінити майбутній рівень ресурсного забезпечення підприємства та ефективність використання наявних активів. Застосування відповідних методів дає змогу моделювати альтернативні сценарії розвитку та обирати оптимальні управлінські рішення. Крім того, це дозволяє завчасно виявляти фінансові ризики та вживати заходів для їх мінімізації, що сприяє підвищенню стабільності та конкурентоспроможності підприємства [3].

Дослідження базується на аналізі фактичних показників фінансової звітності ТОВ «КНАУФ Гіпс Київ» за 2019–2024 роки. Використано графічний метод з побудовою лінії тренду (поліноміальна модель 4-го ступеня) для візуалізації динаміки та первинного прогнозу (рис. 1). Для уточнення прогнозних значень застосовано інструменти табличного прогнозування Excel: функції «FORECAST», «GROWTH» та «TREND». Коефіцієнт детермінації (R2) для трендових моделей переважно високий (R2 для обсягу ОА =0,9754; для частки ОА =0,9649), що свідчить про високу якість моделей.

У 2019–2024 рр. динаміка була нестабільною з вираженими коливаннями. Після зростання (2021–2022 рр.) у 2023–2024 рр. спостерігалась тенденція до зниження. Прогноз на 2025 р. за трендовою лінією демонструє подальше зниження. Спостерігалася загальна тенденція до зростання (з 57,46 % у 2019 р. до піку 78,85 % у 2023 р.), що свідчить про підвищення мобільності капіталу. Після 2023 р. спостерігається ознака можливого зниження.

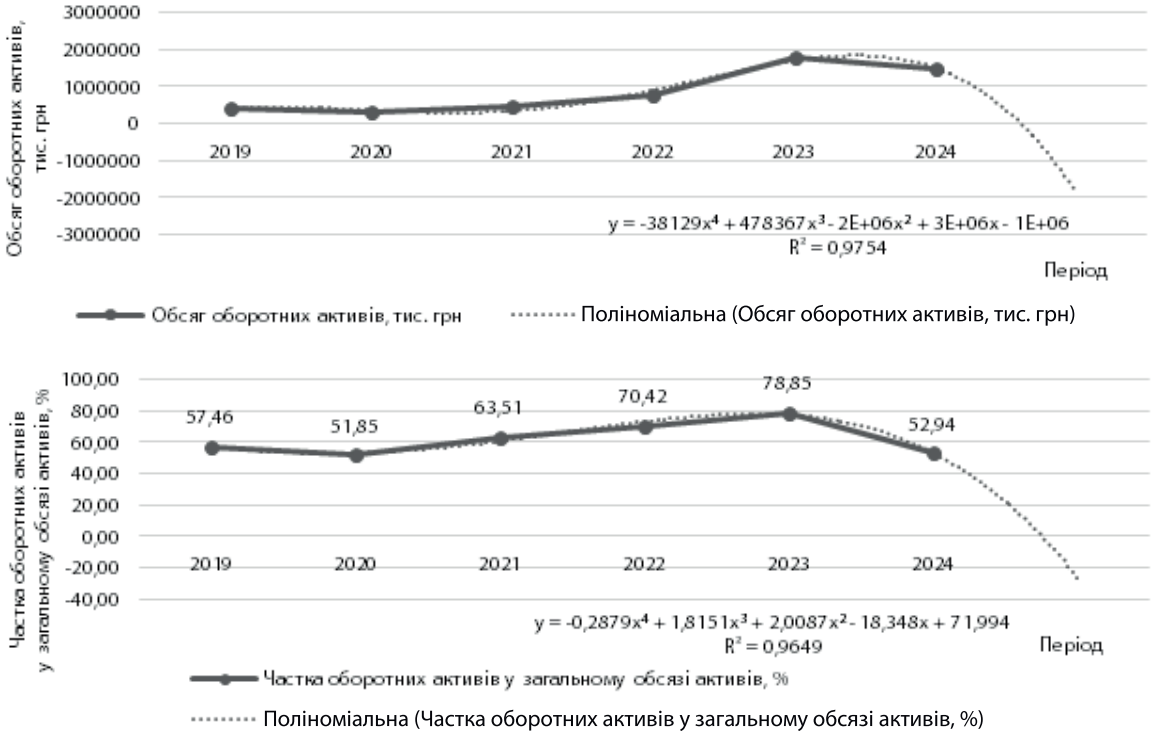

Рис. 1. **Динаміка та прогноз обсягу та частки оборотних активів ТОВ «КНАУФ Гіпс Київ»**

Прогноз на 2025 рік (функції FORECAST/GROWTH) 69,04%. Хоча загальна тенденція є позитивною, прогнозоване незначне зниження потребує уваги менеджменту. Прогнозні значення обсягу оборотних активів 1879037 тис. грн наведено на рис. 2. Негативна динаміка є сигналом для керівництва щодо необхідності перегляду фінансової стратегії та оптимізації структури активів.

Результати прогнозування: Функції «FORECAST» та «GROWTH» дали майже ідентичні результати, що підтверджує стабільність лінійного прогнозу. Спостерігається збереження загальної тенденції до зростання обсягу оборотних активів. Для усунення проблем і підвищення ефективності використання оборотних активів необхідно оптимізувати управлінські процеси. Необхідно забезпечити баланс між зростанням оборотних активів та їх ефективним використанням для збереження фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства [4; 5].

Рис. 2. **Динаміка та прогноз обсягу оборотних активів ТОВ «КНАУФ Гіпс Київ»**

Наукова новизна. Уточнено підхід до прогнозування оборотних активів на основі поєднання поліноміальних трендових моделей і функцій табличного прогнозування, що забезпечує підвищення точності короткострокового прогнозу. Обґрунтовано перспективність використання цих методів для оперативної оцінки змін фінансових ресурсів підприємства.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути використані фінансовими менеджерами для оптимізації структури оборотних активів, підвищення оборотності, планування потреби в оборотному капіталі та мінімізації ризиків втрати ліквідності.

Основні результати. Дослідження базується на фінансових показниках ТОВ «КНАУФ Гіпс Київ» за 2019–2024 рр. Аналіз динаміки показав нестабільні коливання обсягу оборотних активів, зокрема зростання у 2021–2022 рр. та зниження у 2023–2024 рр. Поліноміальна модель тренду виявила високий коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,9754$), що свідчить про якість моделі. Прогноз на 2025 р. визначив очікуваний обсяг оборотних активів у 1 879 037 тис. грн та частку оборотних активів на рівні 69,04 %. Виявлено ризик зниження мобільності ресурсів і потенційне погіршення ліквідності, що потребує перегляду управлінських рішень.

Висновки. Ефективність управління оборотними активами залишається ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості підприємства. Прогнозні дані вказують на ймовірне короткострокове зниження показників, що потребує оптимізації структури оборотних активів, підвищення їх оборотності та посилення контролю за дебіторською заборгованістю. Доцільним є подальше дослідження впливу макроекономічних факторів на формування оборотних активів.

Проведене оцінювання свідчить про необхідність удосконалення процесів управління оборотними активами, зокрема у частині оптимізації їх структури та підвищення оборотності. Прогнозування підтверджує тенденцію до короткострокового зниження показників, що потребує посиленої уваги менеджменту.

Перспективи подальших досліджень. Надалі доцільно застосувати багатофакторні моделі та методи регресійного аналізу для глибшої оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність управління оборотними активами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кузенко Т. Б.

Література: 1. Близнюк О., Сіфурова А. Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі з позиції функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів. *Економічний аналіз.* 2019. Т. 29. №1.

С. 68–77. URL: http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.01. **2.** Гринюк І. М. Стратегії управління оборотним капіталом та джерелами його фінансування (на прикладі нафтогазових підприємств України). *Економіка України.* 2017. № 8. С. 47–59. URL: https://g.eruditor.link/file/2306942/. **3.** Косова Т. Д., Роганова Г. О. Фінансовий механізм управління оборотними коштами підприємств : монографія: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського ; Світ фінансів, 2013. 232 с. **4.** Пилипенко О. І., Мельник Т. М. Фінансовий інжиніринг у забезпеченні стабільності підприємства. *Фінанси України.* 2022. № 9. С. 45–58. **5.** Швиданенко Г. О., Глущенко Я. І. Управління фінансовою стійкістю підприємств реального сектору економіки. *Економіка та держава.* 2023. № 4. С. 12–18.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

ОСНОВИ ТА СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

УДК 65.012.4:658.1

Коваль Д. О.

Здобувач вищої освіти
пдругого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто основи та структуру бізнес-планування як ключового інструменту підприємницької діяльності. Висвітлено логіку побудови бізнес-плану, його основні розділи, роль маркетингової стратегії, фінансового плану та оцінки ризиків.*

Ключові слова: *бізнес-план, структура, маркетингова стратегія, фінансовий план, оцінка ризиків.*

Annotation. *The paper examines the fundamentals and structure of business planning as a key tool for entrepreneurship. It highlights the logic of business plan development, core sections, the role of marketing strategy, financial planning, and risk assessment.*

Keywords: *business plan, structure, marketing strategy, financial plan, risk assessment.*

Бізнес-план є ключовим інструментом для започаткування та розвитку підприємницької діяльності. Його структура визначає логіку викладу ідей, забезпечує системність аналізу та дозволяє інвесторам і партнерам отримати цілісне уявлення про перспективи бізнесу.

Резюме бізнес-плану являє собою концентрований виклад ключових аспектів підприємницької концепції. Цей блок має бути сформульований максимально чітко й аргументовано, адже саме він часто стає вирішальним чинником для інвесторів при ухваленні рішення щодо підтримки проєкту.

Розділ, присвячений *продукту чи послузі*, має на меті надати всебічний опис пропонованого рішення. Тут розкриваються його ключові параметри, особливості та відмінні риси, що формують конкурентну перевагу на ринку. Коли *аналіз ринку* включає дослідження цільової аудиторії, конкурентів, тенденцій розвитку галузі та потенційного попиту. Часто використовується SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

© Коваль Д. О., 2025

Маркетингова стратегія у бізнес-плані окреслює комплекс дій, спрямованих на формування та утримання позицій компанії на ринку. У цьому розділі визначаються підходи до просування товару чи послуги, принципи ціноутворення, вибір каналів реалізації та способи комунікації з клієнтами. Основою виступає концепція маркетинг-міксу, яка може бути представлена класичною моделлю 4P (продукт, ціна, місце, просування) або розширеною схемою 7P, що додатково враховує персонал, бізнес-процеси та матеріальні підтвердження якості. Така структура забезпечує системність маркетингових рішень і дозволяє бізнесу ефективно взаємодіяти з ринком. *Організаційний план* визначає структуру управління підприємством, кадрові ресурси, юридичну форму бізнесу та партнерські зв'язки. Він показує, як саме буде організована робота компанії для досягнення поставлених цілей.

Фінансовий план є одним із найважливіших розділів бізнес-плану. Він містить прогноз доходів і витрат, визначення точки беззбитковості, розрахунок показників рентабельності та ліквідності, а також прогноз руху грошових коштів. Саме цей блок дозволяє оцінити економічну життєздатність проєкту. Оцінка ризиків є важливою складовою бізнес-плану, що передбачає виявлення можливих загроз, визначення їхньої ймовірності та впливу на діяльність компанії. Основна мета – розробка заходів для зменшення або уникнення негативних наслідків. Для цього застосовують сценарне моделювання, матриці ризиків та страхові механізми як інструменти управління невизначеністю.

Для наочної демонстрації логічної структури бізнес-плану та взаємозв'язку його ключових компонентів доцільно звернутися до такої схеми, яка зображена на рис. 1.

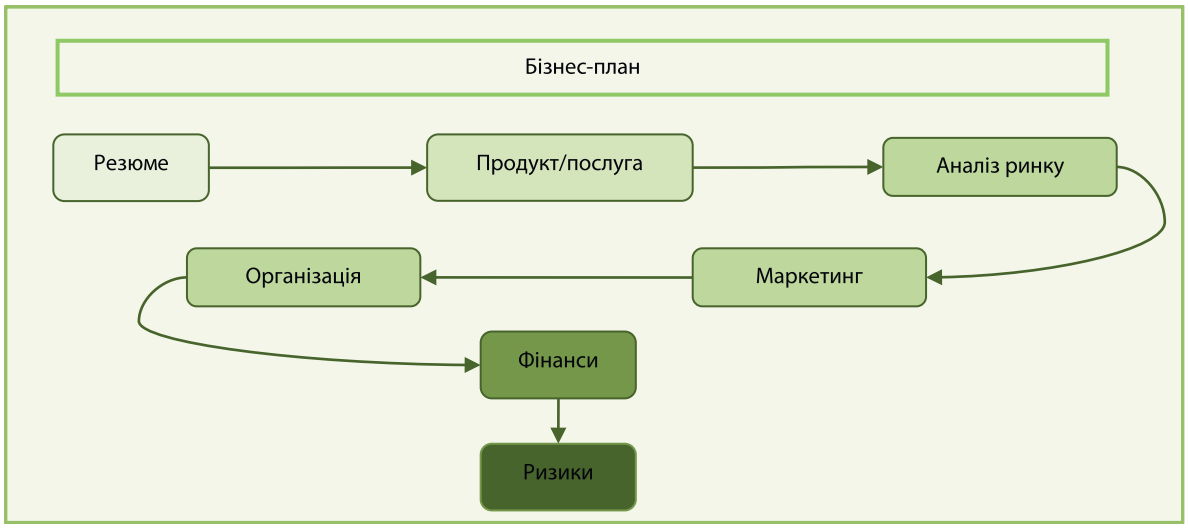

Рис. 1. **Структурна модель бізнес-плану: ключові компоненти та їх взаємозв'язки**

Джерело: авторська розробка на основі [1–6]

Оцінка ризиків у бізнес-плані є важливим інструментом стратегічного управління. Вона дозволяє підприємству не лише передбачати можливі проблеми, а й завчасно готуватися до їх подолання. Системний підхід до аналізу ризиків підвищує стійкість бізнесу, зміцнює довіру інвесторів і забезпечує стабільний розвиток компанії.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

Література: 1. Armstrong G. Principles of marketing, global edition. [S. l.] : PEARSON, 2014. 736 p. **2.** Ireland R. Entrepreneurship: successfully launching new ventures. [S. l.] : Pearson, 2015. 3. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура та обсяг / Дія.Бізнес // Дія.Бізнес Старт. URL: https://business.diia.gov.ua. **4.** Жигалкевич Ж. М. Бізнес-план: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів спеціальності «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. **5.** Структура бізнес плану: типові розділи та аналіз ризику. реферат // Освіта.UA. URL: https://osvita.ua. **6.** Як скласти бізнес-план - зразок + покрокова

інструкція – itstatti.in.ua // IT статті – інформаційний блог | Заробіток в інтернеті, інвестиції, бізнес, фінанси, реклама та інтернет. URL: https://itstatti.in.ua.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

АНГЛІЗМИ В СУЧАСНІЙ МАРКЕТИНГОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ: ФУНКЦІЇ ТА КОМУНІКАТИВНІ РИЗИКИ

УДК 811.161.2:659.1

Козієва А. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто феномен англізмів у сучасній маркетинговій комунікації, сформованій в умовах глобалізації, технологічного розвитку та інтернаціоналізації бізнесу. Проаналізовано причини активного проникнення англомовних термінів у професійну лексику українського маркетингу, а також основні ризики, пов'язані з їхнім надмірним використанням. Обґрунтовано важливість англізмів як інструменту фахового спілкування і необхідність збалансованого підходу до інтеграції іншомовної лексики в українську терміносистему маркетингу.*

Ключові слова: *англізми, маркетинг, професійна комунікація, глобалізація, термінологія, мовна адаптація, українська мова, запозичення.*

Annotation. *The article examines the phenomenon of Anglicisms in contemporary marketing communication, shaped by globalization, technological development, and business internationalization. It analyzes the reasons for the active penetration of English terms into the professional vocabulary of Ukrainian marketing, as well as the main risks associated with their excessive use. The importance of Anglicisms as a tool for professional communication is justified, along with the need for a balanced approach to integrating foreign vocabulary into the Ukrainian marketing terminology system.*

Keywords: *anglicisms, marketing, professional communication, globalization, terminology, linguistic adaptation, Ukrainian language, borrowings.*

Мова сучасного маркетингу продовжує стрімко змінюватися під впливом глобалізаційних процесів, цифрових технологій і постійного оновлення інструментів комунікації. У цій галузі англізми вже не лише запозичення – вони стали функціонально необхідним елементом професійного спілкування. Водночас поширення англійської лексики породжує нові питання щодо її впливу на національну терміносистему, зрозумілість текстів і доступність знань для широкої аудиторії. Як зазначають дослідники, «<…> галуззю, на частку якої припадає найбільша кількість англізмів, звичайно ж, стає економіка та пов'язана з нею економічна комунікація. Це зумовлено розвитком міжнародних економічних зв'язків, глобалізацією економіки, запозиченням західних передових технологій і підвищенням ролі англійської мови як засобу міжнаціонального спілкування» [1, с. 16].

© Козієва А. О., 2025

Англійська мова посідає провідні позиції у сфері цифрових технологій і маркетингових інструментів, тому багато понять входять до українського професійного середовища саме в початковій англомовній формі. Сучасні маркетологи щодня працюють із такими поняттями, як *impressions*, *reach*, *engagement*, *target audience*, *conversion rate*, *click-through rate*, *media buying*, *creative brief*, *mind map*, *benchmarking*, *user journey* тощо. Чимало цих слів позначають конкретні процеси або явища, які поки що не мають усталених українських однослівних відповідників. Наприклад, *engagement* як показник охоплює сукупність реакцій взаємодії користувачів – лайки, коментарі, збереження, переходи – і передати це одним українським словом складно. Те з саме і терміном *benchmark* – поняття «еталон», хоча й функціональне, проте не завжди передає ідею порівняння з конкурентами за конкретними мірками стосовно бенчмаркінгу.

У конкретних робочих ситуаціях ці терміни формують професійний код, який спрощує комунікацію між фахівцями. Для маркетолога фраза «*підвищимо CTR завдяки A/B тестуванню креативів*» звучить абсолютно природно й ощадно в мовленнєвому плані. Якщо передати це українською, доведеться використати значно довшу фразу: «*ми підвищимо показник кліків, провівши порівняльне тестування варіантів рекламних матеріалів*». «Іншомовну лексику відрізняє більша точність, конкретність, однозначність та досить висока словотвірна активність», – зазначає Н. Краснопольська [2, с. 175], саме тому англізми часто сприймаються як ефективні та лаконічні засоби фахового спілкування.

Проте в ширшому суспільному контексті таке мовлення може створювати проблеми, особливо коли маркетингова термінологія виходить за межі професійного середовища. Наприклад, клієнт, який не працює в цій галузі, рідко розуміє вислови на кшталт: «*ваша аудиторія добре реагує на сторіз із високим retention rate*», «*ми бачимо низьку ефективність відео через слабкий hook*», «*кампанія має негативний ROI*», «*зробимо ребрендинг, щоб покращити brand perception*». Тут англізми не лише перешкоджають адекватному сприйняттю, а й можуть створювати враження, що фахівець навмисне ускладнює мову, аби підкреслити власну компетентність. Це формує зайву комунікативну дистанцію.

Окремою проблемою стає змішування української та англійської лексики в межах одного речення, наприклад: «*цей пост має проблеми з охопленням, треба прокачати органіку через UGC-контент*», «*ми запускаємо прогрів через натив*», «*треба зробити ресерч конкурентів і підготувати концепт для бренду*». Таке мовлення видається природним для професійних комунікацій, але для ширшої аудиторії воно може виглядати штучним і навіть жаргонізованим. Особливо це помітно тоді, коли існують якісні українські відповідники: *дослідження* замість *research*, *природне охоплення – organic reach*, *користувацький контент – UGC*, *природна реклама* або *ненав'язлива реклама – native advertising*. Проте через частотність використання англіцизмів у глобальних сервісах і бізнес-комунікації саме англомовні форми стають звичнішими, витісняючи потенційні українські терміни.

Варто враховувати й те, що багато англізмів потрапляють до мови маркетингу через трендовість, а не через реальну потребу. Такі слова, як *hype*, *trend hunter*, *insightful*, *viral*, *trigger*, *storytelling*, часто застосовують надмірно навіть тоді, коли зміст можна передати простішими висловами: *міжнародна тенденція, психологічний мотив, емоційна історія, короткотривала популярність*. У таких випадках англійська лексика починає виконувати декоративну функцію, а не змістову, перетворюючись на ознаку модності чи професійної причетності.

Варто пам'ятати про високий потенціал української мови до розвитку власної термінології. Наприклад, слова *маркетолог, підписник, охоплення, залученість, просування, відгук, зміст, заклик до дії* (як відповідник *call to action*), *аналітика* вже добре вкорінені, функціональні й зрозумілі. Деякі українські відповідники поступово набувають популярності: о*бкладинка відео* замість *thumbnail*, *лідер думок* замість *influencer*, *посадкова сторінка* замість *landing page* чи *ключові показники* ефективності замість *KPI*. Це свідчить про здатність мови адаптуватися й пропонувати власні ресурси для точного вираження професійних понять.

Збалансований підхід до використання англійських запозичень дає змогу зберегти переваги глобальної комунікації, не втрачаючи при цьому національної ідентичності та загальної зрозумілості. Англізми цілком доречні там, де вони виконують конкретну технічну функцію, чи там, де український відповідник ще не усталився. Водночас надмірне їх застосування без реальної потреби призводить створення зайвих комунікаційних бар'єрів.

Таким чином, англізми в мові маркетингу – природній наслідок глобалізації й розвитку цифрових технологій, але ефективність їхнього використання залежить від усвідомленого мовного вибору. Мова має залишатися інструментом зрозумілої та доступної комунікації, а не перешкодою на шляху до взаєморозуміння. Саме

тому оптимальність полягає в збереженні англізмами своєї точності та функціональності й здатності українських термінів забезпечувати прозорість, доступність і культурну впізнаваність професійного дискурсу.

Науковий керівник – канд. філол. наук, доцент Архипенко Л. М.

Література: **1.** Архипенко Л. М., Мельник П. В. Іншомовна неолексика в економічному дискурсі. Scientifik developments of European countries the area of philological researches: collective monograph. Part 1.Wloclawek, Poland, 2020. С. 15–32. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-588-56-3.1.2. **2.** Краснопольська Н. Запозичення та їхні типи в українській термінології менеджменту. *Наукові записки. Серія : Філологічні науки.* 2024. № 210. С. 171–176. **3.** Нові слова та значення: словник / Ін-т укр. мови НАН України ; укл. : Л. В.Туровська, Л. М. Василькова. Київ : Довіра, 2008. 271 с.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

ГЕНОЦИД В МІЖНАРОДНО-ПОЛІТИЧНІЙ ПРАКТИЦІ

УДК 316.74:323.17

Колодєєв О. М.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто геноцид як політичний і правовий феномен, простежено еволюцію поняття, його закріплення в міжнародному праві, основні підходи до пояснення причин масового насильства та роль міжнародних акторів у запобіганні і покаранні цього злочину.*

Ключові слова: *геноцид, масові звірства, міжнародне право, міжнародні організації, Голокост, Голодомор, Руанда.*

Annotation. *The article examines genocide as a political and legal phenomenon, traces the evolution of the concept and its codification in international law, outlines the main approaches to explaining the causes of mass violence, and analyzes the role of international actors in preventing and punishing this crime.*

Keywords: *genocide, mass atrocities, international law, international organizations, Holocaust, Holodomor, Rwanda.*

Геноцид посідає особливе місце в міжнародно-політичній практиці, оскільки поєднує крайні форми насильства з глибокими трансформаціями міжнародних норм. У 1944 році польсько-єврейський юрист Рафаель Лемкін запропонував термін «genocide» для позначення скоординованої політики знищення групи як цілісності, наголошуючи, що йдеться не лише про масові вбивства, а й про руйнування інститутів, культури та способу життя спільноти [1, с. 243]. Саме ця широка логіка, від фізичного винищення до систематичної асиміляції та переформатування соціального порядку, надалі стала відправною точкою для наукових дискусій.

© Колодєєв О. М., 2025

Після Другої світової війни поняття геноциду було закріплено в Конвенції ООН про запобігання злочину геноциду та покарання за нього 1948 року, яка визначила геноцид як низку дій, учинених з наміром знищити національну, етнічну, расову чи релігійну групу як таку. У сучасній інтерпретації правознавці, зокрема Вільям Шабас, підкреслюють, що поєднання спеціального наміру та належності жертв до захищеної групи є ключовою відмінністю геноциду від інших міжнародних злочинів [2, с. 103–112]. Водночас досвід останніх десятиліть показує, що конвенційне визначення є водночас і занадто вузьким (через обмежений перелік груп), і занадто широким (через можливість політизованого розширення). Томас Саймон звертає увагу на ризик «інфляції» поняття, коли під геноцид підводять явища, що не пов'язані із цілеспрямованою політикою знищення груп [1, с. 245].

Соціально-наукові підходи поглиблюють юридичний ракурс. Скотт Штраус пропонує розглядати геноцид як крайній тип масових звірств, який виникає на перетині структурних ризиків – авторитарний режим, попередні конфлікти, політика дискримінації, та короткострокових тригерів – воєн, державних криз, радикалізації еліт [3, с. 31–41]. Адам Джонс підкреслює роль імперіалізму, війни та соціальних революцій, показуючи, як саме вони створюють для держав вікно можливостей для радикального вирішення етнічних або політичних питань шляхом насильницького усунення цілих груп [4, с. 39–56]. У колективній монографії «Genocide and the Modern Age» запропоновано типологію геноцидів і показано, що різні режими – від тоталітарних до колоніальних – використовували подібні логіки дегуманізації та бюрократизованого насильства [5, с. 11–24]. Сучасні дослідження наголошують на багаторівневій природі геноцидних процесів: від політичної мобілізації ненависті до післявоєнної пам'яті та трансформацій у постконфліктних суспільствах [6, с. 1–17].

У міжнародно-політичній площині геноцид стає не лише злочином, а й випробуванням для міжнародної спільноти. Голокост постав як парадигмальний випадок, що сприяв появі глобального режиму захисту прав людини, створенню ООН та першого покоління міжнародних кримінальних судів. Голодомор 1932–1933 років в Україні демонструє, як терор голодом може використовуватися як інструмент підкорення населення і ламання національної еліти задля руйнування соціальних основ української нації [7, с. 17–19]. Геноцид у Руанді 1994 року, де за лічені місяці було знищено значну частину тутсі й поміркованих хуту, став прикладом катастрофічної бездіяльності Ради Безпеки ООН та водночас підштовхнув до створення Міжнародного кримінального трибуналу щодо Руанди (МКТР), який виробив ключові стандарти тлумачення наміру геноциду, масштабу злочину та відповідальності керівників [8, с. 16–19]. Різанина в Сребрениці додатково продемонструвала, що злочин можливий прямо в центрі Європи навіть за умови залучення миротворчої місії [6, с. 177–195].

Реакція міжнародних акторів на геноцид формувалася поступово. Якщо в перші десятиліття після прийняття Конвенції увага зосереджувалася переважно на покаранні вже скоєних злочинів, то з 1990-х років посилюється акцент на превенції. Штраус описує становлення цілісної політики попередження масових звірств: від раннього попередження та моніторингу ризиків до дипломатичного тиску, санкцій, цільової допомоги в реформуванні сектору безпеки та, у крайньому разі, примусових заходів [3, с. 133–147]. Важливу роль відіграють правозахисні організації, які, як у випадку аналізу практики МКТР Human Rights Watch, фіксують стандарти доказу геноциду та сприяють формуванню прецедентного права [8].

Водночас практика показує суперечливість міжнародно-політичних механізмів. З одного боку, створення МКТР, Міжнародного трибуналу для колишньої Югославії та Міжнародного кримінального суду, розвиток доктрини «обов'язку захищати» (R2P) розширюють інструментарій реагування на масові злочини. З іншого, рішення про кваліфікацію подій як геноциду, застосування санкцій чи військове втручання часто залежать не стільки від юридичних критеріїв, скільки від політичних інтересів ключових держав. Сучасні кейси – від дебатів щодо визнання нових актів геноциду до боротьби за міжнародне визнання Голодомору – демонструють, що пам'ять про геноцид стає елементом зовнішньої політики та ідентичності держави. Україна, наприклад, поєднує наукове обґрунтування Голодомору як геноциду з активною дипломатичною роботою в міжнародних організаціях.

Перспективним напрямом подальших досліджень є поєднання правового, політичного та соціологічного аналізу: вивчення того, як міжнародні інституції, національні політики пам'яті та локальні практики солідарності впливають на ймовірність повторення геноциду, а також розробка реалістичних механізмів раннього попередження, чутливих до конкретних регіональних контекстів.

Науковий керівник – д-р філос. наук, професор Кузь О. М.

Література: 1. Simon T. W. Defining genocide. *Wisconsin international law journal.* 1996. Vol. 15. No. 1. P. 243–256.
2. Schabas W. A. Genocide in international law: the crimes of crimes. Cambridge, New York : Cambridge University

Press, 2000. xvi, 607 p. **3.** Straus S. Fundamentals of genocide and mass atrocity prevention. Washington : United States Holocaust Memorial Museum, 2016. 239 p. **4.** Jones A. Genocide: a comprehensive introduction. London : Routledge, 2006. 460 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203347447. **5.** Wallimann I., Dobkowski M. N. (Eds.). Genocide and the modern age: etiology and case studies of mass death. New York : Greenwood Press, 1987. xviii, 322 p. **6.** Üngör U. Introduction: Genocide, an enduring problem of our age. *Genocide: New perspectives on its causes, courses and consequences.* Amsterdam University Press, 2016. P. 11–24. URL: http://www.jstor.org/stable/j.ctt1d8hb37. **7.** Голодомор 1932–1933 років: геноцид українського народу. Збірник документів і матеріалів / за ред. В. М. Щербатюка, Д. І. Кураса. Київ : Фенікс, 2025. 272 с. **8.** Trahan J. Genocide, war crimes and crimes against humanity : A digest of the case law of the International criminal tribunal for Rwanda. Human Rights Watch, 2010. 482 p.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.101.3

Колосовська К. Р.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто теоретичні та практичні аспекти організації системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Визначено сутність мотивації як ключового чинника забезпечення ефективності праці, проаналізовано вплив війни на психологічний стан і матеріальне забезпечення працівників. Виявлено, що в умовах економічної нестабільності традиційні стимули втрачають ефективність. Обґрунтовано необхідність трансформації мотиваційних систем у бік гнучкості та соціальної відповідальності. Запропоновано рекомендації щодо посилення нематеріальних складових мотивації, зокрема психологічної підтримки та безпекових заходів. Наведено порівняння традиційних і кризових підходів до стимулювання персоналу.*

Ключові слова: *воєнний стан, ефективність праці, корпоративна культура, мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, психологічна підтримка, система стимулювання, соціальна відповідальність.*

Annotation. *Abstract. The theoretical and practical aspects of organizing the personnel motivation system under martial law conditions are examined. The essence of motivation as a key factor in ensuring labor efficiency is defined. The impact of the war on the psychological state and material well-being of employees is analyzed. It is revealed that under conditions of economic instability, traditional incentives lose their effectiveness. The necessity of transforming motivational systems towards flexibility and social responsibility is substantiated. Recommendations for strengthening non-material components of motivation, particularly psychological support and safety measures, are proposed. A comparison of traditional and crisis approaches to personnel stimulation is provided.*

Keywords: *corporate culture, incentive system, labor efficiency, martial law, non-material motivation, personnel motivation, psychological support, social responsibility.*

© Колосовська К. Р., 2025

Мотивація персоналу виступає фундаментом успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки результативність організації безпосередньо корелює з бажанням співробітників працювати та досягати корпоративних цілей. В умовах воєнного стану підходи до мотивації зазнають кардинальних трансформацій, еволюціонуючи від простих схем винагороди до складних систем підтримки життєстійкості колективу [1; 2].

Наукова література пропонує різноманітні підходи до трактування сутності мотивації, диференціюючи її на позитивну та негативну, внутрішню та зовнішню, матеріальну та нематеріальну. Зокрема, позитивна мотивація (бонуси, визнання) зміцнює впевненість у власних силах, тоді як негативна (система санкцій) може призводити до демотивації персоналу [3]. Систематизацію основних видів мотивації наведено у табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать про те, що універсального методу стимулювання не існує, а ефективність інструментів залежить від індивідуальних потреб працівника.

Однак в умовах воєнного стану ситуація суттєво ускладнюється. Економічна нестабільність та інфляційні процеси нівелюють ефект від підвищення номінальної заробітної плати, знижуючи реальну купівельну спроможність населення [4]. Динаміку індексу інфляції, що безпосередньо впливає на ефективність матеріальних стимулів, відображено на рис. 1.

Таблиця 1

Аналіз видів мотивації персоналу у трудовій діяльності

Вид мотивації	Характеристика та інструменти	Вплив на працівника
Матеріальна	Заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, доплати за стаж	Задовольняє базові фізіологічні потреби та потреби в безпеці; короткостроковий ефект
Нематеріальна	Подяка, грамоти, навчання, кар'єрне зростання, гнучкий графік	Задовольняє соціальні потреби та потребу у визнанні; формує лояльність
Внутрішня	Особисте бажання працювати, інтерес до завдань, саморозвиток	Забезпечує найвищу якість роботи та ініціативність без зовнішнього тиску

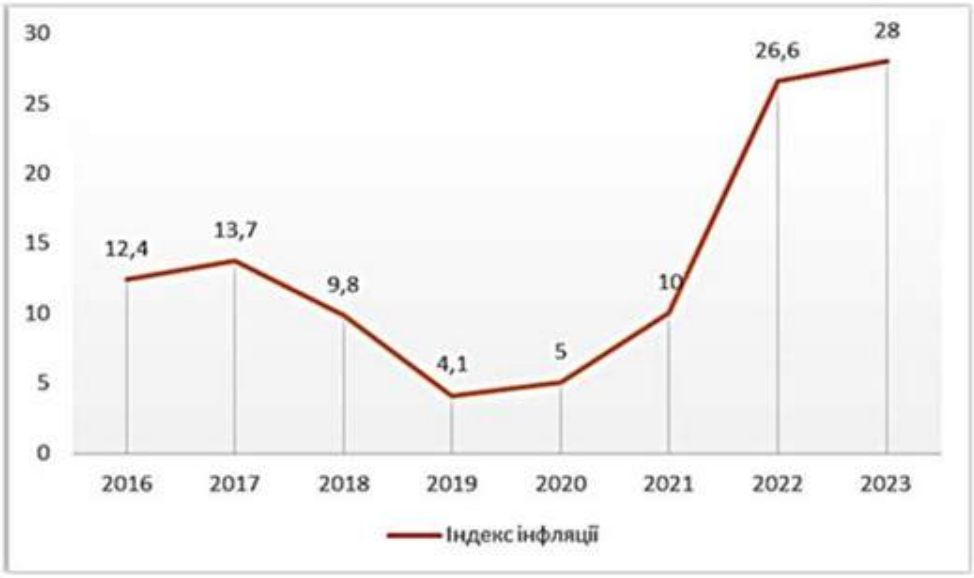

Рис. 1. **Зміна індексу інфляції**

Також, окрім економічних чинників, критичним фактором стає психологічний стан працівників. Високий рівень стресу та перманентна загроза життю зміщують пріоритети з досягнення кар'єрного успіху на базову потребу в безпеці та стабільності. Статистичні дані, зокрема індекс очікувань щодо зайнятості, підтверджують пряму залежність мотивації від зовнішніх криз [5]. У таких умовах виключно матеріальні стимули демонструють зниження ефективності. Тому сучасні підприємства змушені імплементувати нові інструменти, орієнтовані на корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), психологічну підтримку та інклюзивність. Основні етапи та інструменти управління мотивацією в кризових умовах систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2

Інструменти та етапи управління мотивацією в умовах воєнного стану

Етап	Інструменти реалізації	Особливості в умовах воєнного стану
Діагностика	Опитування, моніторинг настроїв, оцінка стресу	Акцент на виявленні рівня тривожності та потреби у безпеці
Безпека та умови	Облаштування укриттів, релокація, гнучкий графік	Пріоритет фізичної безпеки над плановими показниками
Психологічна підтримка	Штатні психологи, кімнати розвантаження, тімбілдинги	Профілактика вигорання та ПТСР, емоційна підтримка
Соціальна відповідальність	Волонтерство, допомога ЗСУ, підтримка сімей	Об'єднання колективу спільною метою перемоги

Таким чином, трансформація системи мотивації в умовах воєнного стану є об'єктивною необхідністю. Покладання виключно на стандартні матеріальні схеми винагороди вже не забезпечує бажаної ефективності через високий рівень інфляції, який нівелює реальну цінність грошових надбавок, та зміну пріоритетів працівників, для яких питання фізичної безпеки та емоційного спокою стали пріоритетними [6].

Саме тому критично важливим є перехід до комплексного соціально-психологічного підходу, що базується на принципах людиноцентричності. Він передбачає створення безпечних умов праці, забезпечення ментального здоров'я через професійну психологічну підтримку, а також надання гнучкості в робочих процесах, що дозволяє співробітникам самостійно балансувати між професійними обов'язками та особистою безпекою. Більше того, в умовах значного ризику втрати кваліфікованих кадрів через міграцію, саме нематеріальні чинники – залучення до КСВ, спільна волонтерська діяльність та емпатична комунікація з керівництвом – формують глибоку довіру та лояльність персоналу. Це перетворює колектив на згуртовану команду, здатну забезпечити стійкість та адаптивність бізнесу перед обличчям непередбачуваних зовнішніх викликів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

Література: **1.** Васюта В. Б., Бульбаха Л. В. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041. **2.** Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics.* 2023. № 38. С. 22–27. **3.** Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти.* 2018. Вип. 5. **4.** Середня зарплата в Україні // Work.ua. URL: https://www.work.ua/salary-all/?page=1. **5.** Стан ділової активності підприємств // Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua. **6.** Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотиваційні пріоритети працівників у сучасних умовах // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. С. 323–330.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ТРАДИЦІЙНІ ТА НОВІ ПІДХОДИ ДО РЕПОРТАЖУ ЯК ЖАНРУ ЖУРНАЛІСТИКИ

УДК 070.1

Конєва Д. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах досліджено сутність і трансформацію репортажу як ключового жанру журналістики. Проаналізовано жанрові різновиди та історичні передумови розвитку. Досліджено зміни жанрових рис репортажу в умовах цифровізації. Визначено, що репортаж адаптувався до нових умов, але зберігаючи при тому свою функцію – інформування та відображення дійсності з місця подій.*

Ключові слова: *репортаж, жанри журналістики, цифровізація, медіа, трансформація.*

Annotation. *The abstract examines the essence and transformation of reportage as a key genre of journalism. The genre varieties and historical preconditions for its development are analyzed. The changes in the genre features of reportage in the context of digitalization are investigated. It has been determined that reportage has adapted to new conditions while retaining its function of informing and reflecting reality from the scene of events.*

Keywords: *reportage, journalism genres, digitalization, media, transformation.*

Репортаж є одним із ключових жанрів журналістики, що поєднує в собі оперативність, фактологічність та елементи художнього опису. У науковій літературі репортаж розглядається як жанр, який забезпечує ефект присутності та дозволяє глядачеві стати свідком події.

Репортаж – це жанр журналістики, що являє собою розповідь-звіт про певну подію, яка базується на реальній присутності журналіста у момент, коли вона відбулась. Основною метою репортажу є передати атмосферу події «очима очевидця» та занурити глядача у хід подій.

Найбільш повну дефініцію цього жанру запропонував український дослідник І. Прокопенко. За його твердженням, «репортаж є такий літературний виклад, в якому мальовничо, в найбільш яскравих деталях і водночас стисло, документально точно зображується конкретна дійсність, правдиві факти і люди безпосередньо з місця подій. Репортаж зображує події і явища в окремих виразних елементах, цікавими штрихами. Він не розповідає про них, а зображує дійсність динамічною, живою картиною» [1, с. 1].

Дослідники журналістики, зокрема В. Й. Здоровега та М. К. Василенко, класифікують репортажі за метою висвітлення події. Виокремлюють такі різновиди:

- подієві (новинні);
- тематичні;
- постановочні [2].

Важливу роль у репортажі відіграють фактична точність, емоційне насичення сюжету, візуальність опису та відчуття присутності автора на місці події.

Масштабний прорив репортажу як жанру відбувається після Другої світової війни. Особливо в період з 1960–1980 рр., коли телебачення стає масовим і доступним, а журналісти отримують нові технічні засоби для оперативного відтворення реальності у прямому ефірі.

Виникненню українського репортажу передувала низка обов'язкових передумов: економічних, політичних, технічних та культурних [3].

Першими кроками до розвитку українського репортажу стали 20-ті роки XX століття, зокрема, завдяки періоду «коренізації». Завдяки цьому періоду українська мова почала ширше використовуватись у газетах та журналах, що дало поштовх для формування національної журналістської школи. Розквіт жанру припав аж на 1960-ті

© Конєва Д. О., 2025

роки в період «відлиги». З'явились репортажі, що звертали увагу на людину, її внутрішній світ і буденне життя. Такий підхід став основою української репортажної традиції, яка зберіглась і дотепер.

У 90-х рр. XX ст. спостерігався бурхливий розвиток пізнавального репортажу, а аналітичний трансформувався в розслідування-кореспонденцію. Це пояснюється тим, що час дуже швидко плине, події відбуваються стрімко, не даючи можливості глибоко продумати їх [4].

Вже на рубежі XXI століття журналістика стикнулася з новим для себе викликом, що пов'язаний з цифровізацією та соціальними мережами. Саме цей період змушує докорінно переосмислити не лише канали поширення інформації, а й структуру, тривалість і динаміку репортажу.

З приходом цифрових платформ структура традиційного репортажу зазнала значних змін. Говорячи про його адаптацію, ми маємо на увазі зміну не тільки в способі подання інформації, а й в швидкості, модульності, інтерактивності та мультимедійності.

Тепер, замість розлогого матеріалу з детальним описом подій, репортаж має вигляд фрагментарного характеру, де все подається «кадрами» та короткими смисловими блоками. Таке подання сприяє швидкому сприйняттю інформації та миттєвій емоційній реакції.

Важливою рисою сучасного репортажу є його мультимедійність. В наш час користувачі звикли не просто читати новинну статтю, а бачити в ній інтегрований мультимедійний матеріал. Фото, відео, аудіо, графіка та інтерактивні елементи, якими насичують матеріал, геть інакше сприймаються аудиторією. Такий формат читається і засвоюється набагато простіше. Зараз під поняттям репортажу мається на увазі не лише текст, а комплексний медіапродукт, який поєднує в собі низку способів комунікації.

Нині без інтернету неможливо уявити будь-яку діяльність, особливо у галузі комунікації, де поширення новин електронними мережевими каналами призвело до медіареволюції і змінило розуміння взаємозв'язків та руху інформації у масовокомунікаційному середовищі. Інформаційна ера характеризується не тільки зміною інформаційного інструменту, а й безпосередньо кількісними показниками інформації. Інформація у масових комунікаціях є динамічною в трансформації та локалізації, а саме: повідомлення, розміщене в мережевих ресурсах, може бути запозичене в будь-якому іншому комунікаційному каналі і може бути трансльоване будь-яким іншим каналом.

На рис. 1 наведено канали поширення інформації в сучасному медіасередовищі, детально описані в роботі Гордієнко Лесі [5, с. 28–29].

У зв'язку з цим трансформації зазнали і деякі жанрові риси репортажу. Насамперед зміни можна помітити у мові подання.

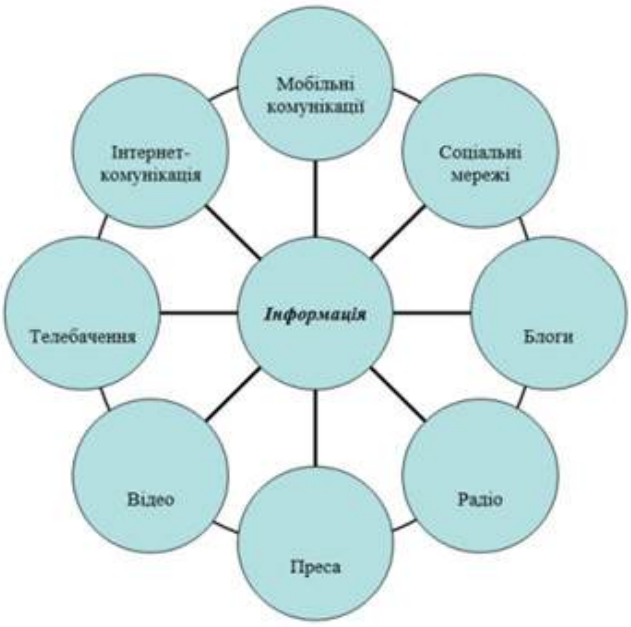

Рис. 1. **Канали поширення інформації в сучасному медіасередовищі**

Джерело: за даними роботи [5]

Вона стала більш динамічною, структурованою, логічною та орієнтованою на швидке сприйняття. Другим аспектом трансформації, стає підхід до структурування тексту. На зміну у підході до структурування тесту вплинули два чинники: розвиток технологій та нове покоління, яке інакше сприймає інформацію.

Однією з набутих рис репортажу стала його «сценарність». Зараз для того аби чітко, коротко і структуровано подати новину, не достатньо вміння емоційно розказати про подію. Про це влучно сказав французький репортер Жан-Домінік Буше: «Як і кожна вистава, репортаж користується декораціями, звуками, персонажами, костюмами, дією. Отже, в нього має бути сценарій, діалоги, постановка. Це ніби вправно змонтована зйомка» [1, с. 4]. Але водночас ця «сценарність» не позбавляє глядача відчуття того, що репортаж «живий». Таке осучаснення подачі матеріалу створює ефект «гарної картинки», яку навпаки хочеться переглянути.

Отже, репортаж залишається одним із ключових жанрів журналістики, який стрімко еволюціонує разом з технологічним прогресом. Історичний аналіз свідчить, що жанр пройшов великий шлях розвитку від текстової фіксації подій у 20-х роках XX століття до створення комплексних медіапродуктів в цифрову епоху. Головним наслідком під час цифровізації репортажу стала зміна у способі подачі матеріалу: сучасний репортаж набув рис мультимедійності, фрагментарності та «сценарності». Попри трансформацію та адаптацію до сучасних коротких форматів, сутність жанру залишається незмінною – це забезпечення «ефекту присутності» та оперативне, емоційне відображення реальності з місця подій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.

Література: **1.** Шутяк Л. М. Художній репортаж в українських друкованих та онлайн-ЗМІ (особливості розвитку жанру) // Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. URL: https://repozytorium.ur.edu.pl/items/c4883237-26f0-435e-b42a-8432eacc37df. **2.** Здоровега В. Й. Теорія і методика журналістської // Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: https://lib.ugi.edu.ua/bib/56. **3.** Михайлин І. Л. Історія української журналістики XIX століття. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000014422. **4.** Роман Н. Етапи становлення репортажу в публіцистиці: особливості й закономірності. URL: https://litmisto.org.ua/?p=9439. **5.** Гордієнко Л. Новітні медіа: конспект лекцій // Київський національний університет ім. Т. Шевченка. URL: https://journ.knu.ua/csc/wp-content/uploads/2020/11/NewMedia.pdf.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ З НАТО У СФЕРІ БЕЗПЕКИ

УДК 327

Кравченко А. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі досліджено ключові напрями безпекової співпраці України з Північноатлантичним альянсом та їхній вплив на зміцнення національної стійкості. Обґрунтовано роль НАТО як стратегічного партнера у розвитку оборонних і безпекових механізмів України.*

© Кравченко А. О., 2025

Ключові слова: *Україна, НАТО, безпекова співпраця, оборона, партнерство.*

Annotation. *The paper explores the key security areas of Ukraine's cooperation with the North Atlantic Alliance and their impact on strengthening national resilience. NATO's role as a strategic partner in the development Ukraine's defense and security mechanisms is substantiated.*

Keywords: *Ukraine, NATO, security cooperation, defense, partnership.*

Постановка проблеми. Безпека України виступає ключовим фактором стабільності у Східній Європі та визначальним елементом національної стійкості. Особливого значення ця проблема набула після повномасштабного вторгнення Росії 24 лютого 2022 р., що суттєво змінило регіональний та глобальний баланс безпеки. Співпраця з НАТО виступає одним із головних інструментів підтримки обороноздатності та стабільності країни.

Водночас ефективність безпекових ініціатив НАТО та їхній вплив на перспективи інтеграції України у сфері оборони залишаються обмеженими.

Попри позитивні рішення партнерства, залишається низка проблем щодо оптимального використання співпраці для посилення оборонних спроможностей, врахування політичних, військових і міжнародних обмежень, а також потреби у комплексних і багаторівневих заходах для адаптації національної безпеки до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових та аналітичних публікаціях розглядається роль НАТО у підтримці безпеки та обороноздатності України. Так, аналітичний звіт «Ukrainian Prism» (Г. Шелест, В. Омеляненко) зазначає, що стратегічні документи НАТО передбачають підтримку України у військовій сфері, кіберзахисту та інноваціях, але внесок України у вигляді власного досвіду недостатньо враховується [2].

За дослідженнями О. Кручініної країни – члени Альянсу значно посилили допомогу Україні включно з озброєнням, навчанням військових та оборонних кадрів, підготовкою до післявоєнної відбудови, однак відсутність чіткого шляху до членства створює виклики [1].

Офіційні звіти НАТО також включають розвиток оперативної сумісності та участь у міжнародних самітах, конференціях, навчаннях, сприяючи інтеграції України у систему колективної безпеки [3; 4].

У вітчизняних ресурсах, зокрема Українські Національні Новини, висвітлюється та акцентується на збільшенні оборонних видатків союзників [5].

Попри досягнення у співпраці, залишається ряд невирішених аспектів, які потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є аналіз співпраці України з НАТО у сфері безпеки та визначення ключових напрямів та перспектив.

Викладення основного матеріалу. Безпека України давно є невід'ємною складовою стабільності всього євроатлантичного простору, а сама держава стала одним із ключових факторів стримування російської агресії. На цьому тлі взаємодія України та НАТО, що бере початок 90-х років XX ст., еволюціонувала від політичного партнерства до комплексної безпекової співпраці.

Переломним став 2014 рік: незаконна анексія Криму та війна на сході України змусили Альянс переорієнтувати допомогу на розвиток оборонних реформ, зміцнення інституційної спроможності та підвищення оперативної сумісності Збройних Сил України зі структурами НАТО.

Повномасштабне вторгнення 2022 р. перетворило співпрацю на стратегічно необхідну та безпрецедентно інтенсивну. Країни НАТО суттєво наростили військову технічну та фінансову підтримку Україні, розширили тренувальні місії, вдосконалили координаційні механізми та інтегрували Київ у ключові оборонні та інноваційні програми. На цьому етапі співпраця виходить за межі звичайного партнерства, перетворюючись на один із фундаментальних елементів сучасної євроатлантичної архітектури безпеки.

Окремим напрямом є розвиток програм НАТО–Україна. Як зазначає О. Кручініна, країни – члени НАТО значно розширили довгострокові ініціативи: інституційна розбудова, психологічна і медична реабілітація, післявоєнне відновлення, модернізація оборонної сфери та аналіз бойового досвіду. Такий комплексний підхід формує стійку основу для подальшого руху України до членства [1, с. 149].

Важливу роль відіграє участь України у діяльності НАТО – тренування, місії, обмін досвідом, кібероборона. Згідно з аналітичним звітом «Ukrainian Prism» Г. Шелест та В. Омеляненко, Україна стала учасницею ключових інноваційних оборонних ініціатив Альянсу. Зокрема:

• була інтегрована у роботу Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence (CCDCOE), стало особливим з огляду та визнання Альянсом у 2022 році, що масштабна кібератака може слугувати підставою для застосування статті 5 – важливий зсув у політиці НАТО [2, с. 8];

• приєдналась до Locked Shields (2023), найбільших кібернавчань у світі, що тестують готовність до масштабних цифрових атак [2, с. 11];

• розпочала участь у Crossed Swords (2023), практичних вправ із наступальних і оборонних кібероперацій [2, с. 11];

• запустила високорівневий діалог з НАТО щодо інновацій та проривних технологій, що відкриває доступ до обміну досвідом і координації розробок у комерційній та оборонній сферах [2, с. 11].

Не менш важливим інструментом розвитку оборонних спроможностей України є програма взаємодії в рамках Ради Україна–НАТО (РУН), спрямована на стандартизацію та реформування ЗСУ. Розвиток оперативної сумісності зі збройними силами держав – членів НАТО, упровадження стандартів планування, управління, логістики, медичної евакуації, зв'язку та підготовки персоналу істотно підсилює спроможність української армії діяти в умовах сучасної війни [3].

Україна також реалізувала Річну національну програму (РНП) на цей рік під егідою Комісії Україна–НАТО, яка включає практичні заходи щодо реформування оборонних інституцій, підвищення оперативної сумісності, тренувань та обміну досвідом. Ці кроки дозволяють зміцнити та посилити демократичний контроль над ЗСУ, забезпечуючи здатність армії ефективно діяти в умовах війни [1, с. 151].

Водночас відсутність гарантій колективної оборони та недостатня швидкість західної допомоги створює в українського суспільства враження, що країна змушена самостійно протистояти російській агресії, що підкреслює стратегічну значущість подальшої співпраці з Альянсом для забезпечення національної безпеки.

У 2025 р. НАТО та Україна оголосили нову спільну ініціативу з прискорення оборонних інновацій, а саме «UNITE – Хоробра НАТО». Спрямовану на розвиток інноваційних технологій взаємодію оборонних екосистем і пришвидшення військової модернізації України [4].

Так само у цьому році на Гаазькому саміті Альянсу держави–члени погодилися збільшити оборонні видатки до 5 % ВВП до 2035 р., підтвердивши довгострокову підтримку нашої країни [5].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що повномасштабне вторгнення стало каталізатором активізації та поглиблення співпраці України з НАТО у сфері безпеки. Підтримка Альянсу еволюціонувала від базових політичних форм партнерства до комплексної системи практичної допомоги, що охоплює модернізацію оборонних структур, розвиток кіберспроможностей та участь у численних навчаннях і інноваційних програмах.

Аналізуючи наявні виклики та загрози, перспектива членства України в НАТО зміцнюється: зростає підтримка зі сторони партнерів, а активна участь у програмах Альянсу підвищує політичну, технологічну та оборонну сумісність країни.

Це свідчить про поступове закріплення України як надійного та ефективного партнера для інтеграції у євроатлантичну систему безпеки.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження співпраці України з НАТО у сфері безпеки полягають у вивченні ефективної участі України у самітах та конференціях Альянсу, оптимізації механізмів оперативної та кібервзаємодії, а також оцінці довгострокової підтримки оборонного сектору через модернізацію технологій і підготовку кадрів.

Науковий керівник – д-р іст. наук, доцент, професор Кравченко О. В.

Література: **1.** Кручініна О. Україна–НАТО: проблеми та перспективи співпраці в контексті російсько-української війни. Львів, 2023. С. 149–151. URL: https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/en/article/view/321/296. **2.** Shelest H., Omelianenko V. EU, NATO and Ukraine: Dream team or a triangle? *Foreign Policy Council «Prism Ukraine».* 2023. С. 8–11.

URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2023/10/EU_NATO_Ukraine_cooperation.pdf. **3.** NATO-Ukraine Council. 2025. URL: https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/nato-ukraine-council?selectedLocale=en. **4.** NATO and Ukraine announce new joint-initiative to accelerate defence innovation: UNITE – Brave NATO. 2025. URL: https://www.nato.int/en/news-and-events/articles/news/2025/11/26/nato-and-ukraine-announce-new-joint-initiative-to-accelerate-defence-innovation-unite-brave-nato?selectedLocale=en. **5.** NATO Declaration Adopted at Hague Summit: Increased Defense Spending, Support for Ukraine // UNN. Kyiv, 2025. URL: https://unn.ua/en/news/nato-declaration-adopted-at-the-hague-summit-increased-defense-spending-support-for-ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

ГЕНДЕРНІ СТЕРЕОТИПИ ЯК НЕВИДИМИЙ БАР'ЄР ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

УДК 331.5:305

Кривенко Р. К.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі проаналізовано вплив гендерних стереотипів на формування та реалізацію професійної кар'єри. Визначено їхню приховану дію в сучасному трудовому середовищі, зокрема у сферах найму, оцінювання персоналу, розподілу ролей і доступу до можливостей кар'єрного зростання. Доведено, що стереотипи залишаються ключовим бар'єром для професійного розвитку, який значною мірою впливає на траєкторії кар'єри жінок і чоловіків. Обґрунтовано необхідність комплексних змін корпоративної культури, удосконалення HR-процесів і формування гендерно-чутливих підходів до управління персоналом.*

Ключові слова: *гендерні стереотипи, професійний розвиток, дискримінація, кар'єрні бар'єри, корпоративна культура.*

Annotation. *The paper analyzes the impact of gender stereotypes on career development, highlighting their latent influence on hiring, performance evaluation, distribution of responsibilities and access to advancement opportunities. It proves that gender biases remain an invisible barrier limiting professional growth for both women and men. The necessity of implementing gender-sensitive HR practices and transforming corporate culture is substantiated.*

Keywords: *gender stereotypes, professional development, discrimination, career barriers, corporate culture.*

Гендерні стереотипи залишаються однією з найбільш стійких форм прихованої дискримінації, що впливає на можливості професійного розвитку жінок і чоловіків, формуючи нерівний доступ до зайнятості, ресурсів розвитку та управлінських посад. Українські дослідження підтверджують наявність значних гендерних розривів у зайнятості, оплаті праці та кар'єрному зростанні [1; 2]. В умовах повоєнного відновлення економіки питання

© Кривенко Р. К., 2025

рівного використання людського потенціалу стає стратегічним, оскільки гендерний дисбаланс у професійній сфері стримує модернізаційні процеси [3; 4].

Проблеми гендерної нерівності на українському ринку праці досліджуються у працях І. Є. Єфанової, яка виділяє горизонтальну та вертикальну сегрегацію і доводить, що стереотипи формують різні моделі професійної поведінки [2]. А. В. Войтенко підкреслює вплив упереджень у процесах найму та оцінювання ефективності на нерівність у кар'єрних траєкторіях [1]. Е. Р. Степанова показує, що кризові явища, зокрема пандемія COVID-19, посилюють гендерні диспропорції і підвищують вразливість жінок до втрати роботи [6]. Т. М. Марценюк наголошує на ролі соціалізації та внутрішньої самостигматизації, що обмежує амбіції та управлінські прагнення жінок [5]. У дослідженнях О. В. Іванісова та О. В. Ачкасової [3], а також В. М. Лугової і Ю. В. Сотнікової [4] обґрунтовується необхідність розвитку гендерно чутливих підходів до професійного розвитку управлінського персоналу в умовах відбудови країни.

Попри наявність широкого кола публікацій, проблема впливу гендерних стереотипів на професійний розвиток залишається актуальною. Більшість наявних досліджень або зосереджуються на окремих аспектах гендерної нерівності, або аналізують загальні закономірності ринку праці без глибокого вивчення того, як саме приховані стереотипи формують бар'єри доступу до кар'єрного зростання. Недостатньо дослідженими залишаються питання взаємодії індивідуальних гендерних установок і організаційних практик, їх вплив на управлінські рішення, а також специфіка прояву гендерних бар'єрів у період відновлення економіки. Крім того, потребує уточнення роль корпоративної культури та HR-процесів у подоланні невидимих стереотипних обмежень. Усе це обумовлює необхідність подальшого комплексного дослідження теми.

Метою є аналіз впливу гендерних стереотипів як прихованих бар'єрів на професійний розвиток працівників та визначення управлінських заходів, необхідних для їх подолання.

Гендерні стереотипи формують стійку систему соціальних уявлень, яка впливає на професійну поведінку, трудові орієнтації та можливості кар'єрного розвитку. Їхній вплив проявляється на всіх етапах професійної траєкторії: від вибору майбутньої професії до доступу до управлінських посад. За даними І. Є. Єфанової, стереотипи лежать в основі горизонтальної сегрегації ринку праці, що проявляється у концентрації жінок у соціальних та гуманітарних сферах, а чоловіків – у технічних та керівних [2]. Це створює структурну нерівність ще на старті професійного шляху.

А. В. Войтенко доводить, що упередження щодо природних здібностей різних статей суттєво впливають на практики найму, оцінювання результатів праці та просування [1]. Жіночі досягнення частіше пояснюють старанністю та дисциплінованістю, тоді як успіхи чоловіків трактують як свідчення лідерського потенціалу та стратегічного мислення. Такий різний підхід формує нерівні передумови для подальшого кар'єрного зростання. Вертикальна сегрегація посилюється поширеними уявленнями про нібито недостатню рішучість жінок і можливу перервність їхньої кар'єри, що знижує їх шанси на призначення на управлінські посади. Унаслідок цього жінкам рідше пропонують завдання, пов'язані з відповідальністю і прийняттям рішень, а отже, вони мають менше можливостей накопичити досвід, необхідний для переходу на керівні ролі.

Т. М. Марценюк підкреслює важливість внутрішніх бар'єрів, що виникають унаслідок тривалої гендерної соціалізації: багато жінок схильні занижувати оцінку власних професійних компетенцій, критичніше оцінювати свої помилки та рідше висувати себе кандидатами на керівні посади, навіть за наявності достатнього досвіду й кваліфікації [5]. Такі внутрішні обмеження взаємодіють з організаційними упередженнями, посилюючи ефект «недорепрезентованості» жінок у керівному складі.

У кризові періоди дія цих бар'єрів стає ще виразнішою. Е. Р. Степанова зазначає, що пандемія COVID-19 суттєво поглибила нерівність, оскільки значна частина жінок працювала у секторах, які виявилися найбільш уразливими до скорочень та зменшення обсягів робіт [6]. Це призвело не лише до зростання жіночого безробіття, а й до обмеження можливостей для повернення на ринок праці або продовження кар'єри після кризи. Отже, гендерні стереотипи впливають не лише на кар'єрні траєкторії, а й на загальний рівень економічної стабільності та соціальної захищеності різних груп населення, роблячи жінок більш вразливими до зовнішніх соціально-економічних шоків.

У післявоєнний період формування гендерно збалансованої політики професійного розвитку стає однією з ключових умов відновлення економіки, оскільки ефективність відбудовчих процесів безпосередньо залежить від максимально повного використання людського потенціалу. За спостереженнями О. В. Іванісова

та О. В. Ачкасової, модернізація управлінського персоналу неможлива без урахування різних потреб, можливостей та професійних стратегій працівників обох статей [3]. У період значних структурних змін організації потребують лідерів, здатних працювати у нових умовах, ухвалювати нестандартні рішення та застосовувати інклюзивні підходи до управління. Натомість ігнорування гендерного виміру розвитку персоналу призводить до втрати частини потенційних кадрів, звуження управлінського резерву та відтворення старих, менш ефективних моделей управління. Підготовка нової генерації лідерів змін у повоєнній економіці потребує врахування впливу гендерних стереотипів на професійний розвиток працівників. Як зазначають В. М. Лугова та Ю. В. Сотнікова, сучасні програми управлінської підготовки та підвищення кваліфікації мають бути спрямовані не лише на розвиток професійних компетентностей, а й на формування здатності працювати у колективах, де наявні різні гендерні установки та очікування [4]. Це передбачає навчання майбутніх керівників виявляти та нейтралізовувати приховані упередження, що впливають на оцінювання працівників, розподіл завдань і можливостей кар'єрного зростання. Особливе значення набуває формування навичок інклюзивного лідерства, орієнтованого на забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до управлінських функцій, участі у прийнятті рішень та стратегічному плануванні. Такі навички дозволяють керівникам створювати умови, у яких гендерні стереотипи не обмежують професійні траєкторії працівників, а корпоративна культура сприяє розвитку різноманітних компетентностей та стилів лідерства.

Окремої уваги потребує впровадження гендерно чутливих HR-технологій, оскільки саме вони дають змогу мінімізувати вплив стереотипів на ключові етапи управління персоналом. Передусім йдеться про процедури добору, оцінювання, формування кадрового резерву та планування кар'єрних траєкторій. У традиційних системах управління саме ці процеси є найбільш вразливими до неусвідомлених упереджень, коли рішення приймаються на основі стереотипних уявлень про здібності, професійні ролі та лідерські якості жінок і чоловіків.

Використання прозорих критеріїв оцінювання та уніфікованих процедур найму зменшує ризик суб'єктивності, оскільки кандидатів оцінюють за однаковими вимогами, незалежно від статі. Застосування структурованих інтерв'ю та стандартизованих методик оцінювання дозволяє уникнути ситуацій, коли рішення ґрунтуються на інтуїтивних судженнях, що нерідко містять стереотипні припущення. Важливим елементом є проведення регулярних аудитів рівності, які дають можливість виявити приховані диспропорції у системах оплати праці, призначення на посади чи доступу до професійного розвитку.

Значний потенціал мають програми наставництва та підтримки. Вони допомагають ліквідувати наслідки довготривалої дії стереотипів, які обмежують амбіції працівників або знижують їхню впевненість у власних управлінських здібностях. Завдяки наставництву працівники отримують доступ до неформальних ресурсів, знань та управлінського досвіду, що сприяє рівномірнішому представленню жінок і чоловіків у кадровому резерві.

Гендерні стереотипи формують стійку систему прихованих бар'єрів, що впливають на індивідуальні кар'єрні траєкторії, управлінські рішення та загальну структуру ринку праці. Вони обмежують об'єктивність процедур найму, оцінювання та просування, звужують доступ до ресурсів професійного розвитку та стримують оновлення кадрового потенціалу організацій.

Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, спрямованого на модернізацію HR-процесів, впровадження прозорих критеріїв оцінювання, гендерних аудитів, програм наставництва та формування корпоративної культури, заснованої на принципах рівності. Упровадження гендерно чутливих управлінських моделей забезпечить ефективніше використання людського капіталу та сприятиме зміцненню кадрового потенціалу організацій у післявоєнний період.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Іванісов О. В.

Література: **1.** Войтенко А. В. Гендерна нерівність на українському ринку праці. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 4. С. 79–86. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstreams/bbcc4ec3-8e26-4cfe-91b1-dbfe14675c52/download. 2. Єфанова І. Гендерна нерівність на ринку праці України у сфері зайнятості. *Наукові записки НаУКМА.* 2017. № 194. С. 50–54. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/a9a0cd7f-6b4b-4642-8eff-a9ae5066517a. **3.** Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. DOI: https://doi.

org/10.32782/2524-0072/2025-71-134. **4.** Лугова В. М., Сотнікова Ю В. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці: нові підходи до підготовки лідерів змін. *Економіка та суспільство.* 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-84. **5.** Марценюк Т. Гендерна рівність та недискримінація на практиці. Київ : Комора, 2021. 312 с. **6.** Степанова Е. Р. Гендерне безробіття, спричинене пандемією COVID 19, та його наслідки в українському суспільстві. *Бізнес Інформ.* 2021. № 1. С. 212–217. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-212_217.pdf.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

УДК 005.962.131

Крижанівська В. А.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто теоретичні основи оцінювання персоналу в умовах диджиталізації. Визначено сутність, мету та значення оцінювання персоналу як ключової функції управління людськими ресурсами. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «оцінювання персоналу». Проаналізовано основні функції оцінювання персоналу та їхню роль у забезпеченні розвитку працівників і підвищенні ефективності управлінських рішень. Розкрито значення оцінювання для підприємства та працівника.*

Ключові слова: *оцінювання персоналу, диджиталізація, HR-менеджмент, функції оцінювання, методи оцінювання, цифрові технології, HR-аналітика, компетентності, результативність праці.*

Annotation. *The theoretical foundations of personnel evaluation in the context of digitalization are examined. The essence, purpose, and significance of personnel evaluation as a key function of human resource management are defined. Scientific approaches to interpreting the concept of «personnel evaluation» are summarized. The main functions of personnel evaluation and their role in ensuring employee development and improving managerial decision-making effectiveness are analyzed. The importance of personnel evaluation for both the enterprise and the employee is revealed.*

Keywords: *personnel evaluation, digitalization, HR management, evaluation functions, evaluation methods, digital technologies, HR analytics, competencies, work performance.*

Оцінювання персоналу можна розглядати як комплексну управлінську процедуру, спрямовану на визначення відповідності працівника займаній посаді, вимірювання результатів його праці та виявлення потенціалу для подальшого розвитку. У сучасних умовах диджиталізації роль оцінювання підсилюється завдяки впровадженню HR-аналітики, автоматизованих систем і цифрових інструментів управління персоналом [1; 2].

© Крижанівська В. А., 2025

Наукова література свідчить про відсутність єдиного підходу до тлумачення поняття «оцінювання персоналу», що підтверджується узагальненими визначеннями різних авторів. Зокрема, Балабанова Л. В. розглядає його як процес встановлення відповідності якісних характеристик вимогам посад [2], тоді як Дідур К. М. акцентує увагу на оцінці професійних і особистісних якостей працівника [3]. Підхід Цимбалюка С. О. поглиблює поняття. Він визначає оцінювання як вимірювання характеристик працівника та їх порівняння зі встановленими стандартами [1]. Детальний аналіз наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автор	Акцент визначення	Теоретичне розширення поняття
Балабанова Л. В.	Відповідність якісних характеристик вимогам посади	Акцентування на необхідності зіставлення здібностей працівника з вимогами робочого місця
Соколовська В. В.	Тотожний акцент на відповідності вимогам посади	Поглиблює акцент на стандартах та посадових вимогах як критерії оцінки
Дідур К. М.	Особисті, професійні, ділові якості та результати праці	Комплексна оцінка поведінкових, професійних та результативних характеристик
Захарчин Г. М.	Процес збору інформації, етапність та аналіз	Додавання структурованого підходу (етапність) та наголос на методичній складовій
Гуцуляк Н. П.	Комплекс заходів зі збору та інтерпретації інформації	Акцентує на підготовчому етапі, зборі даних і процесі інтерпретації результатів
Колот А. М.	Міра досягнення результатів та відповідність виробничим вимогам	Підкреслює зв'язок оцінювання з продуктивністю та виконанням завдань
Цимбалюк С. О.	Вимірювання професійно значущих характеристик і порівняння зі стандартами	Формалізація оцінки як процесу зіставлення з нормами для підсилення об'єктивності
Шубалий О. М.	Визначення трудового потенціалу та його використання	Додає ідею цінності працівника для організації та оцінку рівня реалізації потенціалу
Літинська В. А.	Професійні та особистісні риси в контексті кар'єрного розвитку	Включає розвиток і кар'єрне просування як результати оцінювання

Проведений аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу» (табл. 1) засвідчує його полісемантичний характер та еволюцію від простої перевірки відповідності посаді до комплексного стратегічного інструменту. Таким чином, для повноцінного розкриття практичної цінності оцінювання необхідно детально розглянути його цілі, функції та значення для суб'єктів управління.

Цілі оцінювання узагальнено в роботах Д. МакГрегора, який виділяє адміністративну, інформативну та мотиваційну цілі, що дозволяють формувати всебічну оцінку результативності працівника [4]. Функції оцінювання – орієнтуюча, вимірювальна, стимулююча та розвиваюча. Саме вони визначають його практичну цінність для управління персоналом [1; 4].

Значення оцінювання для підприємства полягає в отриманні достовірної інформації про рівень кваліфікації персоналу, формуванні кадрового резерву, оптимізації витрат та підвищенні продуктивності праці. Для працівника оцінювання забезпечує зворотний зв'язок, відображає відповідність очікуванням керівництва та окреслює можливості професійного зростання [1].

Методи оцінювання персоналу поділяються на якісні, кількісні та комбіновані (за Хміль Ф. І. та Крушельницькою О. В.). У роботах Малтиз В. В. та Тарасенко Ю. В. виокремлюються системні та безсистемні оцінки [5]. Серед сучасних інструментів особливе місце посідають HR-аналітичні методи та цифрові технології, описані в працях Даниленко О. А. та Грідіна О., які підкреслюють важливість використання структурованих даних для прийняття рішень. Проте ефективність та об'єктивність застосування цих методів, особливо в умовах цифрової трансформації, зіштовхується з низкою викликів.

Водночас наявність «сірих зон» – якісних характеристик, що важко піддаються цифровому вимірюванню, таких як комунікаційні навички чи емоційний інтелект – залишає простір для розвитку гібридних моделей, які

поєднують дані аналітики та експертну оцінку. Проблема так званих «сірих зон» виникає через те, що вони фіксують кількісні дані, у той час коли якісні характеристики залишаються поза увагою [7]. Крім того, автоматизовані алгоритми можуть мати алгоритмічну похибку, якщо вхідні дані є неповними чи спотвореними. Тобто висока залежність від якості даних призводить до того, що інформація, яка зібрана не правильно або неповно, суттєво змінює результат оцінювання працівника.

Серед сучасних цифрових інструментів оцінювання персоналу особливе місце посідають хмарні HRM-системи, які поєднують функції обліку персоналу, HR-аналітики та performance management. Приклади таких систем наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Цифрові HR-інструменти для оцінювання персоналу

Система	Можливості	Коротка характеристика
SAP SuccessFactors [6]	360-оцінювання, KPI, performance management	Потужна хмарна HRM-платформа
Workday HCM [7]	HR-аналітика, автоматизоване оцінювання	Інструмент для великих організацій
BambooHR [6]	Моніторинг результативності, зворотний зв'язок	Орієнтована на малий та середній бізнес
Zoho People [6]	OKR, оцінювання компетентностей	Гнучка система для різних форматів оцінювання

Таким чином, оцінювання персоналу в умовах диджиталізації потребує комплексного підходу, що включає як оцінювання фахівцем якісних характеристик, так і сучасні цифрові технології, які обробляють кількісні метрики. Це дозволяє підвищити точність оцінювання, мінімізувати суб'єктивність та забезпечити ефективність управління персоналом у сучасній організації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

Література: **1.** Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35638. **2.** Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : [б. в.], 2006. 512 с. **3.** Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка.* 2011. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776. **4.** Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.5-Shubali.pdf. **5.** Maltyz V. V., Tarasenko Y. V. Assessment of staff: modern methods and tools for its implementation. *Economy and Society.* 2018. No. 19. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73. **6.** Varis I., Kravchuk O., Parashchuk Y. HR-management business processes digitalization: HRM-systems possibilities. *Galic'kij ekonomičnij visnik.* 2022. Vol. 74. No. 1. P. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090. **7.** Пучкова С. І. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень в бізнесі. *Ефективна економіка.* 2022. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.32.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ПРИНЦИПИ ЗАСТОСУВАННЯ ТИПОГРАФІКИ В ДОПОВНЕНІЙ РЕАЛЬНОСТІ

УДК 004.932.2:655.26(043.2)

Кулікова А. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено принципи застосування типографіки в середовищі доповненої реальності (AR). На відміну від 2D-інтерфейсів, текст у AR є просторовим елементом, що вимагає динамічного рендерингу та адаптації до змінної відстані та кута огляду.*

Ключові слова: *доповнена реальність (AR), просторова типографіка, динамічний рендеринг, оптичні аберації.*

Annotation. *The paper investigates the key principles of applying typography in the augmented reality (AR) environment. Unlike 2D interfaces, text in AR is a spatial element that requires dynamic rendering and adaptation to the user's changing distance and viewing angle.*

Keywords: *augmented reality (AR), typography, spatial typography, dynamic rendering, optical aberrations.*

На етапі проєктування інтерфейсів доповненої реальності (AR) одне з ключових завдань – це забезпечення високої читабельності тексту, який інтегрується у фізичний світ. Текст у AR не є статичним: його розмір та сприйняття постійно змінюються залежно від руху користувача та відстані до об'єкта. У традиційному 2D-дизайні розробники мають повний контроль над середовищем, де читається текст, але в AR цей контроль обмежений. Через це поточні системи рендерингу тексту в AR, такі як ті, що використовуються в ігрових рушіях (Unity, Unreal Engine), часто застрягли на технологіях 1990-х років, використовуючи піксельний дизайн замість векторного рендерингу [1].

Це вимагає відходу від традиційного піксельного рендерингу та переходу до систем, здатних до динамічного створення гліфів з високою якістю в реальному часі. Оскільки гліфи повинні рендеритися безперервно на основі руху, а розмір тексту ніколи не є однаковим від кадру до кадру, виникає потреба у високій якості динамічного рендерингу [1].

Метою дослідження є визначення та порівняння основних принципів, що керують дизайном типографіки для просторових обчислювальних середовищ, та формування рекомендацій щодо їх впровадження (рис. 1) [2].

Рис. 1. **Приклад інтеграції віртуального тексту в реальне середовище (AR-постер)**

© Кулікова А. О., 2025

Основні принципи типографіки в AR.

Для створення ефективного та комфортного для користувача AR-досвіду типографіка повинна адаптуватися до змінних умов фізичного світу.

1. Просторова адаптивність (Spatial Adaptivity). Текст у AR є просторовим елементом і повинен адаптуватись до простору та положення користувача. Цей принцип передбачає, що віртуальний текст динамічно реагує на відстань, кут огляду та рух (рис. 2) [2].

– Корекція кута огляду: при широких кутах огляду читабельність може погіршуватися. Для вирішення цієї проблеми застосовується ширина осі (width axis) змінних шрифтів, що дозволяє гарнітурі залишатися читабельною при широких кутах, не виходячи за межі площини, на відміну від техніки «білбордингу» (billboarding). Також використовуються вершинні шейдери (vertex shaders), які можуть створювати ефект «хвилі» або корекцію викривлень тексту залежно від відстані користувача [5].

Рис. 2. **Порівняння 2D-тексту (зліва) та 3D-тексту (справа)**

2. Читабельність, контраст та освітлення (Legibility, Contrast and Lighting). Критично важливо забезпечити достатній контраст між текстом та динамічним фоном реального світу, який постійно змінюється [2].

– Колір: для покращення видимості рекомендується використовувати яскраві кольори тексту проти темних об'єктів. Необхідно уникати використання кольорів шрифту, надто схожих на кольори навколишнього середовища, оскільки це значно знижує розпізнавання.

– Освітлення: На сприйняття тексту впливає навколишнє джерело світла. Необхідно враховувати оптичні властивості шрифту, такі як колір і матеріал (матовий чи блискучий), які визначаються шрифтовим матеріалом (Font Material) [2].

3. Оптичний розмір та динамічний рендеринг. Традиційно, для 3D-додатків, включаючи AR, створюється фіксований текстурний атлас (text atlas) шрифту, наприклад, 30pt, а потім цей атлас використовується для рендерингу тексту на різних відстанях (рис. 3) [3].

– Проблема масштабування: якщо користувач знаходиться на такій відстані, що сприйманий розмір тексту становить 70 pt, система генерує текст, збільшуючи атлас 30 pt до 70 pt, що візуально схоже на збільшення растрового зображення – текст втрачає якість та деталі [3].

– Рішення: типографіка AR повинна використовувати принцип оптичного розміру, який автоматично коригує деталі шрифту для кращої читабельності на різних дистанціях, подібно до того, як це робиться для різних розмірів тексту в друкованій графіці (рис. 4) [3].

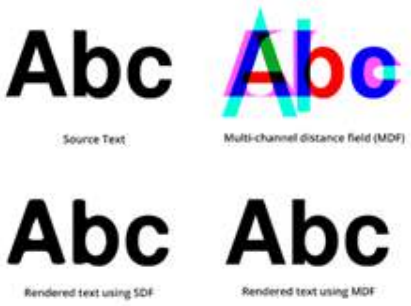

Рис. 3. **Порівняння методів рендерингу шрифтів на основі полів відстані**

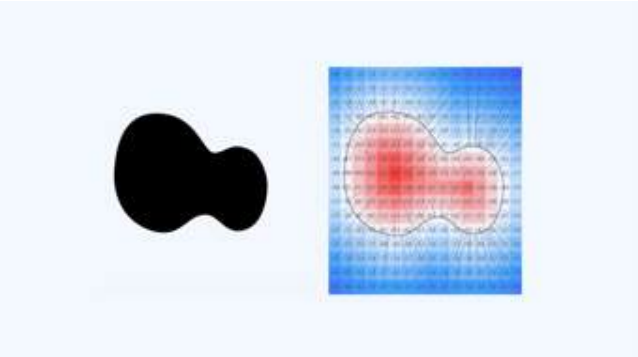

Рис. 4. **Ілюстрація принципу Distance Field для високоякісного рендерингу**

4. Використання адаптивних шрифтів (Variable Fonts). Ця технологія є ключовою для майбутнього типографіки в AR. Такі шрифти містять в одному файлі нескінченну кількість варіантів стилю [5].

– Гнучкість і масштабованість: це робить шрифт ідеально гнучким для адаптації, дозволяючи йому автоматично змінювати свій вигляд, щоб залишатися читабельним навіть під широким кутом огляду.

– Крос-платформність: AR, ймовірно, вимагає гарнітур, спеціально розроблених для різних пристроїв (подібно до Bookerly для Kindle), але адаптивний шрифт може забезпечити єдину крос-платформну функціональність [5].

Дизайн та класифікація тексту в AR.

У доповненій реальності типографіка ділиться на три основні категорії, подібні до 2D-середовища [1]:

– display type (великі заголовки);

– body text (текст середнього розміру для читання);

– reference text (дрібний текст, такий як підписи).

Крім того, AR вимагає розгляду різних типів текстових елементів, таких як: закріплений (anchored) текст, відповідний (responsive) текст, рухомий (moving) текст. Дизайнери AR-досвіду також повинні прагнути до простоти та чіткості, мінімізуючи візуальний шум, щоб покращити залучення користувача.

У табл. 1 наведено оцінку та особливості застосування основних принципів типографіки в AR за 5-бальною шкалою оцінювання.

Таблиця 1

Оцінка принципів типографіки в AR

Критерій	Значущість	Особливість застосування в AR
Просторова адаптивність	5	Використання шейдерів для корекції залежно від кута та відстані
Читабельність та контраст	5	Забезпечення високої видимості тексту на динамічному реальному тлі
Використання адаптивних шрифтів	4	Технологія майбутнього для гнучкого, багатоосьового дизайну
Динамічний рендеринг	4	Неперервне, високоякісне створення гліфів при русі
Мінімізація візуального шуму	3	Слідування принципам простоти та чіткості (Simplicity and Clarity)

Висновки. Дослідження підтвердило, що типографіка в доповненій реальності вимагає нового набору принципів дизайну, орієнтованих на просторовий контекст. Ключовими вимогами є просторова адаптивність, динамічна зміна оптичного розміру та висока контрастність. Успіх AR-типографіки залежить від вирішення фундаментальних технічних проблем, зокрема, переходу від піксельного до високоякісного векторного рендерингу. Впровадження інноваційних технологій, таких як змінні шрифти, є критично важливим

для створення справді ефективних, масштабованих і комфортних для користувача AR-інтерфейсів, які здатні адаптуватися до нескінченної кількості сценаріїв взаємодії.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Потрашкова Л. В.

Література: 1. Smith D. L. Preparing for the better typography in augmented reality // Medium. URL: https://uxdesign.cc/preparing-for-the-better-typography-in-augmented-reality-5543d84cc38b. **2.** Designing for AR and VR // Google Fonts Knowledge. URL: https://fonts.google.com/knowledge/using_type_in_ar_and_vr/designing_for_ar_vr. **3.** The current state of the text in augmented reality // Niteesh Yadav Blog. URL: https://niteeshyadav.com/blog/the-current-state-of-the-text-in-augmented-reality-7507/. **4.** AR optical typography // Aetherpoint.com. URL: https://www.aetherpoint.com/casestudy/AR-optical-typography/. **5.** Niteesh Yadav – Future of Typography in Augmented Reality // YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=lFO5A8-FzlI.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A CATALYST OF WARTIME INFORMATION MANIPULATION: TRANSFORMING ARCHETYPES OF UKRAINIAN SOCIAL INSTITUTIONS

UDC 004.8:316.4

Kunitsyn O.

Postgraduate (third) educational and scientific level 2nd year student
of the Educational and Scientific Institute of Economics and Law
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The thesis examines how generative AI and synthetic data function are used as instruments of wartime information manipulation, reshaping archetypes of social institutions, trust and moral authority in Ukraine during russian invasion.*

Keywords: *hybrid warfare, collective resilience, institutional trust, disinformation strategies, social institutions.*

Анотація. *У роботі розглянуто, як генеративний штучний інтелект і синтетичні дані використовуються як інструменти інформаційних маніпуляцій у воєнний час, трансформуючи архетипи соціальних інституцій, довіри та морального авторитету в Україні під час російського вторгнення.*

Ключові слова: *гібридна війна, колективна стійкість, інституційна довіра, стратегії дезінформації, соціальні інститути.*

© Kunitsyn O., 2025

The russian aggression against Ukraine has exposed not only the physical destruction of war but also an intensified struggle over truth and symbolic order [1]. This research explores how information manipulation during the invasion, particularly through the rise of generative AI and synthetic data, reshapes the archetypes of social institutions in Ukraine. Social institutions such as the family, community solidarity, volunteer networks and civic trust are grounded in deep symbolic archetypes that shape expectations of protection, moral authority, unity and truth [2; 3]. Although disinformation, staged reports, fake news and fabricated media have long been used as tools of manipulation, the emergence of generative AI introduces new scales, modalities and degrees of sophistication to these practices [4; 5].

This work seeks to understand how these AI-driven manipulative forms affect trust, legitimacy, identity and resilience within Ukrainian social institutions. The objective is to analyze how generative AI and synthetic data function as instruments of information manipulation that exploit, distort, or undermine the archetypes of Ukrainian social institutions during wartime. It identifies which archetypes are most targeted, such as the moral guardian, spiritual authority, protective family and united community, maps how AI-amplified manipulative narratives influence public perceptions and examines institutional responses. These include reinforcing symbolic narratives, adopting counter-AI or fact-checking strategies and modifying institutional communication practices.

While prior research has addressed volunteer movements, social recovery, disinformation dynamics and deepfake proliferation in Ukraine [6-9], few studies explicitly integrate generative AI and synthetic data as key instruments of manipulation or assess their impact on the archetypal structures underpinning social trust, moral authority and cohesion.

Findings reveal that generative AI and synthetic data have introduced profound challenges in how archetypes of social institutions are targeted and reshaped. First, the archetype of the protective family is manipulated through synthetic testimonials, fabricated victims and emotionally charged AI-generated narratives depicting familial abandonment or moral decline. Such stories are often unverifiable, as AI can produce realistic images, faces and voices of individuals who do not exist [5; 9]. Second, archetypes of community solidarity and civic trust are strained as AI technologies multiply false accounts of community betrayal and failure, flooding the information space with manipulated visuals that sow doubt and fatigue among audiences [4]. Third, authority and leadership archetypes are undermined through deepfakes of public figures, synthetic voiceovers and AI-amplified misattributions designed to destabilize leadership credibility and erode institutional legitimacy.

The thesis also highlights significant institutional and societal countermeasures. Social institutions and civic actors increasingly employ AI detection tools, develop synthetic media literacy programs, establish disclosure regulations for AI-generated content and refine communication strategies emphasizing archetypal continuity, such as family protection, moral leadership and communal solidarity. Many community networks reinforce symbolic authenticity by promoting genuine, lived narratives and volunteer experiences over AI-generated testimonies.

Ultimately, generative AI and synthetic data are not merely amplifiers of traditional disinformation but transformative forces actively reshaping the archetypal foundations of Ukraine's social institutions. The symbolic consequences include weakened trust, moral disorientation and identity challenges, yet also renewed resilience as institutions consciously strengthen archetypes rooted in lived experience and collective memory [10]. This suggests that future research should be focused on proposing new policy and institutional strategies, which must encompass not only fact-checking and moderation but also proactive detection of synthetic media, regulation of generative AI in information environments, specialized media literacy regarding synthetic content and archetype-aware symbolic communication.

Scientific supervisor – Doctor of Economic Sciences, Professor N. Gavkalova

References: **1.** Helmus T. C., Bodine-Baron E., Radin A., Magnuson M., Mendelsohn J., Marcellino W., Bega A., Winkelman Z. Russian social media influence : Understanding Russian propaganda in Eastern Europe : RAND Research Report No. RR-2237-OSD / RAND Corporation. 2018. DOI: 10.7249/RR2237. **2.** Jung C. G. The archetypes and the collective unconscious. Princeton : Princeton University Press, 1968. URL: https://archive.org/details/archetypescollec0000jung. **3.** Campbell J. The hero's journey : Joseph Campbell on his life and work. New World Library, 2003. URL: https://archive.org/details/herosjourneyjose0000camp_w9r2. **4.** Lopez-Borrull A., Lopezosa C. Mapping the Impact of Generative AI on Disinformation : Insights from a Scoping Review / Publications. 2025. Vol. 13. № 3. P. 33. DOI: 10.3390/publications13030033. **5.** Center for Countering Disinformation. Information operations by Russia using AI on social media. 2025. URL: https://cpd.gov.ua/en/international-threats-en/europe/information-operations-by-russia-using-ai-

on-social-media. **6.** Boichak O., McKernan B. Narratives of volunteering and social change in wartime Ukraine. Cultural Sociology. 2022. Vol. 18. No. 1. DOI: 10.1177/17499755221127877. **7.** Yeremenko A., Bezrukova O. Characteristics of the volunteer movement and motivation of volunteers in the conditions of the Russo-Ukrainian War (according to the results of a qualitative study). *Sociological Studios.* 2023. No. 2 (23). P. 26–37. DOI: 10.29038/2306-3971-2023-02-22-22. **8.** Krainikova T., Prokopenko S. Waves of disinformation in the hybrid Russian-Ukrainian war. *Current Issues of Mass Communication.* 2023. No. 33. P. 12–25. DOI: 10.17721/CIMC.2023.33.12-25. **9.** Chemerys H. Deepfakes and synthetically reproduced media content as a form of disinformation in the context of the Russian aggression against Ukraine // Протидія дезінформації в умовах російської агресії проти України: виклики і перспективи : тези доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (Анн-Арбор – Харків, 12–13 груд. 2023 р.). Харків, 2023. С. 41–45. DOI: 10.32782/PPSS.2023.1.8. **10.** Bjola C., Papadakis K. Digital propaganda, counterpublics and the disruption of the public sphere : the Finnish approach to building digital resilience. *Cambridge Review of International Affairs.* 2020. Vol. 33. P. 1–29. DOI: 10.1080/09557571.2019.1704221.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗРАХУНКАМИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З ПОКУПЦЯМИ

УДК 657.43

Курган Н. В.

Канд. екон. наук, доцент кафедри обліку
і бізнес-консалтингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Карнаух В. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Подано заходи вдосконалення облікового забезпечення малих підприємств України для управління їх розрахунками з покупцями: поквартальна інвентаризація дебіторської заборгованості та формування резерву сумнівних боргів. Рекомендації спрямовані на покращення фінансової дисципліни покупців та збільшення ліквідності підприємства.*

Ключові слова: *управління розрахунками, дебіторська заборгованість, інвентаризація, акт звірки, резерв сумнівних боргів.*

Annotation. *Measures to improve the accounting support of small enterprises in Ukraine for managing settlements with customers are presented: quarterly inventory of accounts receivable and creation of a doubtful debt reserve. The recommendations aim to enhance customers' financial discipline and increase the company's liquidity.*

Keywords: *settlements management, accounts receivable, inventory, reconciliation statement, doubtful debt reserve.*

© Курган Н. В., Карнаух В. А., 2025

Вчасне надходження оплат від покупців – базис фінансової стійкості та платоспроможності малого підприємства України. Для ефективного управлінського впливу на розрахунки з покупцями керівництво потребує вчасних і повних даних щодо проведених продажів, укладених договорів на умовах авансів, платіжного балансу контрагентів та строків оплат за усіма здійсненими поставками. Джерелом такої інформації традиційно виступає облікова система, яку у наш час автоматизовано у базах даних.

У свої наукових працях Візіренко С. В., Іваницький К. В. [1], Вітренко О. В., Катранжи Л. Л., Придатько Е. М. [2], Киящко О. М. [3], Яременко Л. М. [4] довели, що якість облікової підтримки менеджменту визначає ефективність управління розрахунками. Пропозиції вчених зазвичай не беруть до уваги обмежені фінансові та людські ресурси малого бізнесу, а можуть бути повноцінно впроваджені середніми та великими компаніями. Актуальним запитом керівництва малих підприємств є удосконалення обліку розрахунків з покупцями та замовниками, з дотриманням принципу економічності, тобто без необхідності розширення штату, залучення нового програмного забезпечення або значущого ускладнення обліково-аналітичних процедур, яке потребує підвищення кваліфікації виконавців.

У Положення про інвентаризацію активів і зобов'язань [5] визначено правові засади проведення інвентаризації дебіторської заборгованості підприємствами України. Суб'єкти господарювання зобов'язані проводити інвентаризацію перед складанням річної фінансової звітності, у разі зміни матеріально відповідальних осіб, а також у випадках псування майна, крадіжок, техногенних аварій, стихійних лих [5]. На малих підприємствах складанню річної фінансової звітності передує щорічна разова інвентаризація, яка охоплює перевірку як наявності товарно-матеріальних цінностей і необоротних активів, так і стану розрахунків з контрагентами. Але одноразова річна інвентаризація є інформаційно недостатньою, оскільки не дає менеджменту даних, необхідних для ефективного управління розрахунками.

Рекомендується впровадити на малих підприємствах поквартальну інвентаризацію розрахунків з покупцями. Систематичне поквартальне проведення інвентаризації дозволить вчасно виявляти помилки у взаєморозрахунках з покупцями і замовниками, мати реальну оцінку дебіторської заборгованостей, а отже, підвищити якість даних, що надаються керівництву.

Процедура інвентаризації передбачає звірку первинних документів щодо визнання заборгованостей та розрахунків за ними із записами в облікових реєстрах (оборотно-сальдових відомостях, аналітиках рахунку), а також перевірку строків позовної давності заборгованостей. На початковому етапі бухгалтерія надсилає всім покупцям виписки з аналітичних рахунків облікової бази щодо сум їх заборгованості. У відповідь дебітори мають підтвердити заборгованість або надати мотивовані заперечення та дані щодо розбіжностей. Пропонується форма Акта звірки з покупцем (табл. 1), відмінністю якої є додаткові поля для зазначення дат виникнення та погашення заборгованості, розбіжностей та приміток.

Таблиця 1

Акт звірки розрахунків малого підприємства з покупцем

№ з/п	Підтверджувальний документ					За даними підприємства		За даними контрагента		Розбіжності (+, -)	Примітки
	Назва документа	Номер документа	Дата документа	Дата виникнення заборгованості	Дата погашення заборгованості	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Сальдо на початок періоду										
1											
2											
	…										
n											
	Обороти за період										
	Сальдо на кінець періоду										

Джерело: розроблено авторами

Провівши квартальну інвентаризацію дебіторської заборгованості, наступним кроком доцільно опрацювати отримані дані, систематизувавши наявні борги покупців за строками позовної давності. Для цього авторами розроблено форму, наведену у табл. 2.

Таблиця 2

Звіт про стан заборгованості покупців та строки позовної давності

Контрагент	Назва, дата, номер документа	Сума заборгованості	Дата виникнення заборгованості	Дата погашення заборгованості згідно договору	Кількість днів прострочення оплати	Чи минув строк позовної давності	Дата, коли сплинув строк позовної давності	Вид дебіторської заборгованості
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Джерело: розроблено авторами

У стовпці 6 визначається тривалість у днях від дати, коли борг мав бути погашений, до дати проведення інвентаризації дебіторської заборгованості. У стовпці 7 відміткою фіксується, чи закінчився на дату проведення перевірки строк позовної давності певної дебіторської заборгованості. У разі позитивної позначки у стовпці 7, у стовпці 8 зазначається дати завершення строку позовної давності. Надалі така заборгованість визнається безнадійною та, за НП(с)БО 16 «Витрати» [6], підлягає списанню до складу інших операційних витрат звітного періоду.

Опрацювавши дані щодо усієї наявної дебіторської заборгованості, у стовпці 9 треба зазначити для кожного покупця та підтверджувального документа – безнадійна, сумнівна або поточна (строк погашення якої ще не настав) дебіторська заборгованість. Подану в табл. 2 форму перевірки передбачається автоматизувати у наявній бухгалтерській базі даних.

Проведення інвентаризації дебіторської заборгованості забезпечує достовірне відображення її показників у Балансі та сприяє покращенню контролю за станом розрахунків. Використання табл. 1 та 2 в обліковій практиці малого підприємства забезпечить отримання керівництвом обробленої систематизованої інформації, яка стане основою для оцінки ризиків подальшої співпраці з певними покупцями.

За підсумками інвентаризації рекомендується формувати резерв сумнівних боргів (далі – РСБ). Враховуючи поточну складну економічну ситуацію та супутнє зростання кількості потенційно неплатоспроможних дебіторів, питання створення РСБ є актуальним для малих підприємств.

Використання механізму РСБ дозволяє поступово переносити безнадійну заборгованість на витрати, уникаючи різких коливань фінансових результатів. Крім того, оцінка фінансового стану об'єктивніша за умови врахування ймовірності непогашення боргів покупцями.

Порядок формування резерву сумнівних боргів регламентовано НП(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість» [6]. Підприємствам дозволено обрати один із двох методів нарахування резерву: абсолютна сума сумнівної заборгованості або через коефіцієнта сумнівності [6].

Пропонується застосування методу визначення абсолютної суми сумнівної заборгованості, зміст якого полягає в аналізі кожної окремої суми дебіторської заборгованості на предмет її сумнівності. Оскільки кількість покупців у малого підприємства відносно невелика, то є можливість виконати детальний аналіз кожного боржника та оцінити його платоспроможність. Підставами для визначення сумнівності боргу є: виявлена негативна динаміка погашення боргів за останній рік, відсутність оплат протягом тривалого часу, отримане від боржника повідомлення про наявність у нього фінансових труднощів або ймовірного банкрутства.

Наприклад, середній строк погашення дебіторської заборгованості складає три місяці від дати її виникнення. Тоді, якщо заборгованість не погашається протягом цього періоду, ймовірність її погашення суттєво знижується, і така заборгованість підлягає класифікації як сумнівна.

Після детального аналізу наявної заборгованості кожного дебітора обчислюють РСБ. В обліку нарахування резерву відображується проводкою: дебет субрахунку 944 «Сумнівні та безнадійні борги» кредит рахунку 38 «Резерв сумнівних боргів». Перерахунок обсягу РСБ та його коригування слід робити на останній день кожного кварталу.

Якщо сума резерву зростає, то формують проводку Дт 944 Кт 38, а якщо зменшується, то – Дт 38 Кт 719. Списання безнадійної дебіторської заборгованості за рахунок РСБ здійснюється за фактом спливу строку позовної давності або за умови впевненості у непогашенні, наприклад у випадку банкрутства або ліквідації боржника.

Формування РСБ забезпечить регулярний ретельний контроль платоспроможності кожного покупця, і на цій основі стане додатковим інструментом управління заборгованістю дебіторів і розрахунками з ними.

Впровадження викладених рекомендацій щодо поквартальної інвентаризації дебіторської заборгованості та щодо резерву сумнівних боргів забезпечить малому підприємству підвищення достовірності та точності облікових даних про стан розрахунків з покупцями. Своєчасне виявлення і списання безнадійних боргів дозволить уникнути обтяження балансу «порожніми» оборотними активами, і тим самим покращить об'єктивність і правдивість фінансової звітності. Підвищення якості облікового забезпечення сприятиме більш ефективному управлінню розрахунками та заборгованостями на малому підприємстві.

Подальші дослідження планується присвятити розробці у площині управлінського обліку форм внутрішньої аналітичної звітності малого підприємства щодо його грошових потоків, фінансової незалежності та ліквідності.

Література: **1.** Візіренко С. В., Іваницький К. В. Організація обліку розрахунків з контрагентами. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 23. С. 58–63. **2.** Вітренко О. В., Катранжи Л. Л., Придатько Е. М. Організація обліку дебіторської заборгованості в системі управління ризиками. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія *«Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* 2020. Вип. 34. С. 35–42. **3.** Киящко О. М. Актуальність організації обліку дебіторської заборгованості в управлінні підприємством. *International Journal of Innovative Technologies in Economy.* 2018. № 3 (15). С. 43–48. **4.** Яременко Л. М. Формування обліково-аналітичної інформації в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства. *Економічний вісник університету: збірник наукових праць учених та аспірантів.* 2017. Вип. 32/1. С. 123–129. **5.** Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 р. № 879. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text. **6.** Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку // Бухгалтер 911. URL: https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2025 р.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

УДК 005.342:005.8

Куценко Д. К.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто особливості управління інноваційними проєктами в умовах воєнного стану. Проаналізовано ключові виклики, зокрема руйнування інфраструктури, відтік кадрів і скорочення фінансування. Запропоновано адаптаційні механізми, такі як пріоритезація оборонних проєктів, використання гнучких методологій та державно-приватне партнерство.*

© Куценко Д. К., 2025

Ключові слова: *інноваційний проєкт, управління, воєнний час, адаптація, фінансування.*

Annotation. *The theses examine the specifics of managing innovative projects during martial law. Key challenges such as infrastructure destruction, personnel outflow and funding reduction are analyzed. Adaptation mechanisms are proposed, including prioritization of defense projects, use of agile methodologies and public-private partnership.*

Keywords: *управління розрахунками, дебіторська заборгованість, інвентаризація, акт звірки, резерв сумнівних боргів.*

Повномасштабна війна в Україні створила надзвичайні виклики для інноваційної діяльності, змушуючи підприємства шукати нові підходи до управління інноваційними проєктами. Економічна та політична нестабільність вимагає трансформації традиційних моделей управління [4, с. 98].

Основні виклики для інноваційної діяльності. Аналіз джерел виявляє низку критичних проблем: руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, що значно ускладнює реалізацію інноваційних проєктів. За даними досліджень, прямий збиток від руйнувань інфраструктури оцінюється у сотні мільярдів доларів [2, с. 2]. Кадрові втрати становлять особливу загрозу – значний відтік кваліфікованих фахівців за кордон та внутрішнє переміщення персоналу обмежують можливості реалізації інноваційних ініціатив [1, с. 3]. Фінансові обмеження значно посилились через скорочення державного фінансування цивільних інноваційних проєктів та зменшення інвестиційної привабливості України [5, с. 3].

Адаптація управління інноваційними проєктами передбачає, що в умовах воєнного стану відбувається трансформація інноваційних систем та зміна пріоритетів [3, с. 8]. Інноваційна діяльність зміщується до оборонно-промислового комплексу. Як зазначають дослідники, беззаперечним лідером здійснення інноваційної діяльності на сьогодні є оборонно-промисловий комплекс, який став основним драйвером підтримки економіки [1, с. 2].

Гнучкість управління стає ключовою компетенцією, саме тому ефективне управління проєктами в умовах нестабільності вимагає адаптивних підходів, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [4, с. 6]. Дослідження показують, що проєкти, на реалізацію яких раніше відводилося 1,5–2 роки, тепер втілюються за 2–3 місяці [1, с. 4].

Державно-приватне партнерство та міжнародна співпраця стають критично важливими для фінансування інновацій. Україна активізувала зусилля щодо залучення міжнародної допомоги та інвестицій у інноваційні проєкти, особливо в галузі оборонних технологій.

Висновки та перспективи. Управління інноваційними проєктами в умовах війни вимагає стратегічної переорієнтації на оборонні потреби, посилення гнучкості управлінських процесів та активізації міжнародної співпраці. Як зазначають дослідники, інноваційна діяльність може стати ключовим чинником відновлення економіки України після війни [5, с. 6].

Доведено, що успішна реалізація інноваційних проєктів у воєнний період залежить від здатності підприємств інтегрувати сучасні цифрові інструменти, які забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень та мінімізацію ризиків. Крім того, формування стійких інноваційних екосистем із залученням державних інституцій, бізнесу та міжнародних партнерів, є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах затяжної кризи.

Перспективою подальших досліджень є розробка детальних механізмів державно-приватного партнерства для фінансування інновацій та аналіз ефективності адаптивних методів управління в умовах тривалої кризи. Особливу увагу варто приділити дослідженню впливу воєнного часу на трансформацію інноваційних систем країни [3, с. 6].

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажнік Л. О.

Література: 1. Романів Р. В. Інноваційна діяльність під час війни: пріоритети здійснення та шляхи фінансування. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2024. Вип. 12 (45). С. 296–306. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17406. **2.** Васильченко М., Кравченко О. Управління інноваційним підприємництвом

в Україні: нові вектори змін в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-53. **3.** Шевчук О. А., Климович О. Р. Інноваційний розвиток України в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник Донбасу.* 2024. № 3 (77). С. 130–139. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/201484. **4.** Радченко О. П., Мотуз Ю. І. Стратегії управління проєктами в умовах економічної та політичної нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2024. Вип. 23 (2(57)). С. 97–109. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).314004. **5.** Пермінова С. О., Ситник Н. І., Чупріна М. О. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 59. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/68070.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАВЧАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ СТУДЕНТІВ ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 378.147:331.5

Куценко М. І.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто роль залучення студентів до трудової діяльності під час навчання. Проаналізовано проблеми забезпечення практичної спрямованості навчання у закладах вищої освіти та шляхи їх вирішення. Розглянуто поняття, роль, функції та значення дуальної освіти й gap-year для випускників закладів вищої освіти.*

Ключові слова: *трудова діяльність, дуальна освіта, gap-year, ринок праці.*

Annotation. *The role of involving students in work during their studies is considered. The problems of ensuring the practical orientation of training in higher education institutions and ways to solve them are analyzed. The concept, role, functions and significance of dual education and gap-year for graduates of higher education institutions are considered.*

Keywords: *work, dual education, gap-year, labor market.*

Навчання під час трудової діяльності є важливою складовою успіху в кар'єрі кожної людини. У сучасному світі технології постійно розвиваються, і ринок праці змінюється, тому залучення студентів до трудової діяльності стає все важливішим завданням. Проте студенти стикаються із недостатньою практичною підготовкою, оскільки заклади вищої освіти недостатньо залучають молодь до реальної трудової діяльності. Також навчальні програми можуть бути теоретичного характеру, а не практичного, що утруднює студентам знайти роботу та адаптуватися до робочого оточення.

Питання розвитку дуальної освіти у своїх наукових працях висвітлювали такі вчені: Асахова В., Давлікова О., Купенко О., Свитайло Н., Кузьмінський А., Титаренко О.

Метою дослідження є обґрунтування впливу залученості студентів до трудової діяльності на ефективність навчального процесу.

© Куценко М. І., 2025

Трудова діяльність студентів – це діяльність, яка пов'язана із розвитком організаційних, комунікаційних та лідерських навичок, що передбачає розуміння важливості праці як частини професійного розвитку та кар'єри. Це означає, що студенти повинні мати можливість набувати практичний досвід, розвивати навички та вміння, які допоможуть їм в подальшій професійній діяльності [1, с. 37].

Ефективна трудова діяльність сприяє поліпшенню якості навчання у закладах вищої освіти, зміцненню зв'язків з виробництвом, більш повному використанню наукових досліджень [4].

Залучити студентів до праці можна через навчальний процес, що включає не лише лекційні та семінарські заняття, але і всі складові елементи студентської трудової діяльності із засвоєння знань і формування практичних навичок роботи, а також самостійну роботу студентів та їх самоосвіту.

Підготовка фахівців нового покоління, які поєднують ґрунтовну теоретичну підготовку з розвиненими практичними компетентностями, передбачає їх активне залучення до науково-дослідної діяльності. Така діяльність є невід'ємним елементом освітнього процесу, ключовим чинником формування пізнавальної та професійно-трудової активності, розвитку творчого мислення та забезпечення високого рівня кваліфікації майбутніх спеціалістів. Початковим етапом наукового становлення студента виступає навчально-дослідницька робота, у межах якої здобувач освіти опановує вміння працювати з науковими та спеціалізованими джерелами, знайомиться з актуальною проблематикою своєї галузі, оволодіває методологією дослідницької діяльності та отримує перший досвід наукового пошуку. Науково-дослідницька робота студентів тісно інтегрована зі змістом освітньої програми і здійснюється під науковим керівництвом викладачів. Важливою характеристикою цієї діяльності як інструменту трудового виховання є її здатність сприяти формуванню навичок господарсько-економічної роботи, управлінських та організаційних умінь, а також сучасного економічного мислення [3, с. 179].

У вільний від навчання час студенти виконують так форми науково-дослідної роботи, як: участь у наукових семінарів, конференціях та конкурсах; у роботі наукового гуртка за обраною спеціальністю і проблемних груп; у підготовці наукових публікацій та в упровадженні результатів роботи.

Слід підкреслити, що ключовою передумовою результативності трудової діяльності студентів у закладах вищої освіти є підвищення значущості високих академічних досягнень, зокрема престижності відмінного навчання та здобуття диплома з відзнакою. Високі результати навчання відображають активну участь студентів у лекційних і семінарських заняттях, якісно організовану самостійну роботу та належний рівень навчальної дисципліни [5, с. 211].

Таким чином, трудова діяльність студентів орієнтована на формування позитивних особистісних якостей, професійних умінь і навичок, розвиток творчого та відповідального ставлення до виконання завдань, виховання працьовитості, готовності до постійних зусиль і усвідомлення праці як базового обов'язку.

Рішенням проблем може бути дуальна освіта, що означає такий спосіб навчання, який поєднує теоретичні знання з практичними навичками в реальному виробничому середовищі. Вона дозволяє студентам отримати практичний досвід та навички, необхідні для майбутньої роботи, а також забезпечує їхню успішну адаптацію до робочого оточення.

Дуальна освіта – це вид освіти, при якій поєднується навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації [2, с. 1].

Головним призначенням такої форми освіти є подолання характерних недоліків традиційних підходів до підготовки майбутніх кваліфікованих робітників, зокрема усунення розриву між теоретичними знаннями та їх практичним застосуванням, а також між освітнім процесом і реальними потребами виробництва. Це сприяє підвищенню якості професійної підготовки фахівців з урахуванням вимог роботодавців і забезпечує реалізацію нових, організаційно відмінних моделей навчання [2, с. 8].

До функцій дуальної освіти можна віднести:

• підготовка студентів до професійної діяльності (отримання необхідних знань і практичних навичок, щоб студенти мали змогу працювати на конкретній посаді після закінчення навчання);

• забезпечення зв'язку між навчанням та ринком праці (отримання реального досвіду роботи від компаній);

• підвищення кваліфікації працівників (дозволяє працівникам отримувати нові знання та навички, не залишаючи своєї роботи);

• зменшення безробіття (дозволяє здобувачам вищої освіти на етапі навчання отримати досвід практичної роботи й підвищити власні шанси на працевлаштування після закінчення закладу вищої освіти);

• розвиток підприємства (засвоєння не тільки знань і навичок майбутньої професії, але й навичок підприємства);

• зниження витрат на навчання (частина оплати за навчання може бути передана на сторону підприємств-партнерів);

• покращення якості освіти (отримання більш реального уявлення про свою професію, оскільки студенти можуть набувати досвіду в реальному робочому середовищі);

• підвищення ефективності виробництва (дозволяє компаніям отримувати кваліфікованих працівників, які можуть бути більш ефективними та продуктивними у своїй роботі);

• створення новий робочих місць для випускників;

• підвищення конкурентоспроможності компаній (залучення талановитих та кваліфікованих працівників) [1, с. 35].

Отже, дуальна освіта є важливим елементом системи освіти та відіграє особливе значення в різних сферах життя, а саме в економіці, навчанні та на ринку праці.

Ще одним способом залучення студентів до трудової діяльності є gap-year – це академічна відпустка: рік після закінчення школи або університету, коли студенти роблять перерву в навчанні. Вона дає студентам можливість підготуватися до майбутньої кар'єри, розширити свій кругозір, здобути досвід та навички. Однак віддаленість від навчання може призвести до забуття вивчених раніше знань та може бути складним з фінансової точки зору.

Gap-year для випускників – це рік, коли випускник школи або студент може взяти відпустку перед вступом в університет або початком професійної кар'єри. Відіграє важливу роль, оскільки випускник може зайнятися волонтерством, подорожувати, працювати або займатися іншими цікавими проєктами [6].

Основними функціями gap-year є:

• отримання додаткового досвіду та навичок;

• розвиток особистості, покращити навички міжособистісного спілкування та вміння працювати в команді;

• відпочинок і відновлення енергії;

• прийняття більш обдуманих рішень на майбутнє;

• підвищення конкурентоспроможності [6].

Отже, gap-year надає студентам можливості відпочити від навчання і вивчити нові навички та досвід, що можуть бути корисними в майбутній професійній діяльності; може допомогти зрозуміти, які професії, кар'єрні шляхи їх цікавлять, та забезпечити їх більш успішним вибором спеціальності в університеті або на ринку праці.

Тому дуальна освіта та gap-year можуть бути важливими засобами залучення студентів до трудової діяльності та підготовки їх до майбутньої кар'єри, але ефективність залежить від реалізації та підтримки університетів, а також індивідуальних планів студентів.

Отже, вивчення теорії без практики може бути неефективним, тому залучення студентів до трудової діяльності може мати позитивний вплив на їхню ефективність навчання. Робота в реальних умовах дозволяє їм зрозуміти, як теорія може бути застосована на практиці, також розвиває практичні навички та допомагає зміцнити професійні компетенції.

За допомогою трудової діяльності студенти можуть отримати реальний досвід роботи в обраній сфері, навчитись розв'язувати практичні завдання та проблеми в команді. Також можна підвищити мотивацію до навчання, зацікавити у вивченні матеріалу та досягненні більш високих результатів.

Таким чином, залучення студентів до трудової діяльності може мати позитивний вплив на ефективність навчання та підготовку до майбутньої кар'єри, застосовуючи дуальну освіту або gap-year.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішина С. В.

Література: **1.** Асахова В. М. Нові методи навчання. Київ : Освіта України, 1998. 247 с. **2.** Давлікова О., Купенко О., Свитайло Н. Досвід організаційної та педагогічної підтримки впровадження елементів дуальної освіти. Суми : Мар-

кетинг в Україні, 2016. 70 с. **3.** Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 486 с. **4.** Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 15566-VII. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/1556-18. **5.** Титаренко О. О. Основи наукових досліджень / ред. В. К. Сидоренко. Полтава : Полт. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка, 2013. 352 с. **6.** Юрченко О. «Я не буду вступати»: правдива історія про gap year. URL: http://surl.li/gcare.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

УДК 336.64:005.334

Лазурь Д. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено проблематику забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Проведено поглиблений порівняльний аналіз результатів діагностики банкрутства за моделями зарубіжних (Альтмана, Ліса, Спрінгейта) і вітчизняних (Терещенка, Матвійчук) вчених. Виявлено обмеження наявних методик при аналізі підприємств з від'ємним капіталом. На основі матриці фінансових стратегій Франшона і Романе здійснено стратегічне позиціонування СТОВ «СІВЕЛІР-АГРО», ідентифіковано загрози «фінансової піраміди» та обґрунтовано комплекс антикризових заходів.*

Ключові слова: *фінансова безпека, банкрутство, дискримінантні моделі, матриця Франшона і Романе, результат господарської діяльності, антикризове управління.*

Annotation. *The article investigates the problems of ensuring the financial security of agricultural enterprises under martial law. An in-depth comparative analysis of bankruptcy diagnosis results using models of foreign (Altman, Lis, Springate) and domestic (Tereshchenko, Matviychuk) scientists was carried out. Limitations of existing methods when analyzing enterprises with negative capital were revealed. Based on the Franchon-Romanet financial strategy matrix, the strategic positioning of «SIVELIR-AGRO» LLC was carried out, threats of the «financial pyramid» were identified, and a set of anti-crisis measures was substantiated.*

Keywords: *financial security, bankruptcy, discriminant models, Franchon-Romanet matrix, result of economic activity, anti-crisis management.*

© *Лазурь Д. В., 2025*

Викладення основного матеріалу. Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються безпрецедентним впливом деструктивних чинників на фінансову стабільність підприємств. Для аграрного сектора, який є стратегічно важливим для економіки, загрози набули екзистенційного характеру: руйнування логістичних ланцюгів, втрата активів, енергетична криза та цінова волатильність. У таких умовах фінансова безпека підприємства трансформується з теоретичної категорії в практичний інструмент виживання [1, с. 69]. Одним із пріоритетних завдань управління фінансовою безпекою стає своєчасна діагностика ймовірності банкрутства, оскільки традиційні методи фінансового аналізу часто констатують кризу постфактум, коли ресурси для її подолання вже вичерпано [6, с. 115].

Метою дослідження є вдосконалення методичного підходу до діагностики фінансової неспроможності та обґрунтування стратегії виживання аграрного підприємства на прикладі СТОВ «СІВЕЛІР-АГРО».

Для отримання об'єктивної оцінки фінансового стану було застосовано комплексний підхід, що поєднує класичні зарубіжні дискримінантні моделі та адаптовані вітчизняні методики. Розрахунки за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана засвідчили стрімку деградацію фінансового стану підприємства. Якщо у 2022 році інтегральний показник Z становив 1,574, що вже вказувало на високу ймовірність кризи, то у 2024 році він знизився до критичного рівня -0,113. Аналогічні результати отримано за моделями Р. Ліса (зниження Z до -0,051) та Г. Спрінгейта (падіння до -1,353 у 2024 році) [5, с. 48]. Така одностайність зарубіжних методик підтверджує наявність глибокої фінансової кризи. Однак слід враховувати, що ці моделі розроблялися для стабільних ринкових економік і не враховують форс-мажорних обставин воєнного часу, що знижує їхню прогностичну точність для українських реалій [2, с. 82].

Використання адаптованих методик дозволило виявити специфічні проблеми у структурі капіталу підприємства. Розрахунок за моделлю А. Матвійчук показав суперечливі результати: у 2023 році показник Z становив 1,335, що формально інтерпретується як «низька ймовірність банкрутства». Однак детальний аналіз виявив, що цей результат є статистичною аномалією, викликаною чутливістю формули до від'ємного значення власного капіталу [3, с. 155]. Реальний стан відображає показник К5 (відношення власних оборотних коштів до оборотних активів), який у 2024 році склав -0,566, що свідчить про повну втрату платоспроможності.

Найбільш адекватною виявилася універсальна дискримінантна модель О. Терещенка. Вона зафіксувала катастрофічне падіння інтегрального показника з 0,426 (зона невизначеності) у 2022 році до – 6,128 (максимальна ймовірність банкрутства) у 2024 році. Це падіння корелює з реальною збитковістю активів (-37 %) та продажів (-55 %), що підтверджує неспроможність підприємства генерувати грошовий потік від основної діяльності [2, с. 89].

Стратегічна діагностика за матрицею Франшона і Романе. Для поглибленого аналізу якості управління фінансовими ресурсами та вибору стратегії було використано матрицю фінансових стратегій Ж. Франшона та І. Романе. Цей інструмент дозволяє оцінити збалансованість трьох ключових показників: результату господарської діяльності (РГД), результату фінансової діяльності (РФД) та підсумкового результату фінансово-господарської діяльності (РФГД) [4, с. 410].

Розрахунки динаміки цих показників для СТОВ «СІВЕЛІР-АГРО» виявили небезпечні структурні зрушення:

2023 рік: підприємство перебувало у квадранті 9 «Кризовий стан». У цьому періоді і операційна діяльність (РГД < 0), і фінансова діяльність (РФД < 0) генерували збитки. Це найгірша можлива позиція, коли компанія втрачає кошти на основному виробництві та одночасно витрачає ресурси на обслуговування боргів.

2024 рік: відбулося переміщення у квадрант 3 «Хитка рівновага». Формально ситуація змінилася, оскільки РФГД став додатним (+56 275 тис. грн). Однак детальний аналіз складових показує, що це покращення є ілюзорним. Операційна діяльність залишилася глибоко збитковою (РГД = - 84 019 тис. грн), а позитивний результат був досягнутий виключно за рахунок нарощування фінансових зобов'язань (РФД = +140 294 тис. грн). Така ситуація класифікується як «фінансова піраміда»: підприємство залучає нові кредити не для розвитку, а для покриття старих боргів та поточних операційних збитків [5, с. 55].

Знаходження у квадранті «хитка рівновага» є вкрай небезпечним, оскільки ресурс залучення нових позик є вичерпним. Без відновлення прибутковості основної діяльності банкрутство стає неминучим.

На основі проведеної діагностики сформовано стратегію виживання, яка передбачає відмову від нарощування боргів та перехід до жорсткої економії. Стратегія для операційної діяльності (РГД):

• антикризовий аудит витрат: необхідно провести детальний аналіз структури собівартості, оскільки всі показники рентабельності є від'ємними [1, с. 73];

• управління воєнними ризиками: враховуючи локацію підприємства, слід сконцентрувати ресурси лише на безпечних земельних ділянках та змінити структуру посівів на користь менш витратних та більш маржинальних культур;

• зупинка інвестицій: всі проєкти розвитку мають бути заморожені, а витрати, не пов'язані з безпосереднім виробничим циклом, – ліквідовані.

Стратегія для фінансової діяльності (РФД):

• припинення нарощування боргів: позитивний РФД у 2024 році є ознакою небезпеки. Необхідно зупинити залучення нових кредитів для покриття збитків.

• реструктуризація: ініціювати переговори з кредиторами щодо відтермінування виплат за існуючими зобов'язаннями.

• альтернативне фінансування: переорієнтувати роботу фінансового відділу на пошук грантових програм (USAID, ФАО) та державної підтримки, які надають безповоротну допомогу постраждалим аграріям [7, с. 12].

Висновки. Комплексне застосування методів діагностики дозволило встановити, що СТОВ «СІВЕЛІР-АГРО» перебуває у стані глибокої кризи. Використання матриці Франшона і Романе виявило приховану загрозу: позірна стабілізація грошового потоку у 2024 році забезпечена виключно борговим навантаженням на фоні збиткової операційної діяльності. Для відновлення фінансової безпеки підприємству необхідно терміново реалізувати запропоновані заходи: відновити беззбитковість виробництва через оптимізацію витрат та замістити дорогі кредити грантовими ресурсами. Лише відновлення позитивного результату господарської діяльності (РГД > 0) дозволить підприємству вийти з зони ризику та уникнути банкрутства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проноза П. В.

Література: **1.** Проноза П. В., Кузнецова Л. М. Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнного стану. *Фінанси України.* 2023. № 9. С. 68–79. **2.** Терещенко О. О. Діагностика ймовірності банкрутства підприємств: сучасні моделі та практика застосування. *Фінанси України.* 2022. № 11. С. 80–95. **3.** Матвійчук А. В. Адаптація моделей прогнозування банкрутства для підприємств України в сучасних умовах. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 149–161. **4.** Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємств і корпорацій. Київ : Ельга, 2018. 768 с. **5.** Воронченко О. С. Антикризове управління підприємством: стратегії виживання та розвитку : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 89 с. **6.** Соболєв В. М. Вплив воєнного стану на фінансовий стан та діяльність підприємств України. *Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця.* 2023. № 4. С. 112–119. **7.** Васильців Т. Г., Іляш О. І. Вплив воєнних дій на фінансову безпеку підприємств України. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 2. С. 3–11.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

FROM KEY ABILITIES TO EMPLOYABILITY SKILLS: GLOBAL APPROACHES TO SOFT SKILLS FORMATION IN MODERN EDUCATION SYSTEMS

UDC 37.015.3:378

Lei Zhang

Postgraduate (third) educational and scientific level 3rd year student
of the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The paper examines conceptual approaches to developing soft skills in Germany, the United States, and Australia. It compares the theories of key abilities, basic skills, and generic competencies, highlighting their influence on contemporary vocational and higher education.*

Keywords: *soft skills, key abilities, basic skills, professional competence, international experience.*

Анотація. *У роботі проаналізовано концептуальні підходи до формування soft skills у Німеччині, США та Австралії. Порівняно основні ідеї теорії ключових здібностей, базових умінь та загальних компетентностей, визначено їхній вплив на сучасну професійну підготовку майбутніх фахівців.*

Ключові слова: *ключові здібності, базові уміння, професійна компетентність, міжнародний досвід.*

The rapid advancement of science and technology has led to continuous transformations in production technologies and organizational structures, resulting in an increased demand for highly qualified workers in contemporary society. Since the late twentieth century, the rise of modern vocational education, together with the spread of competence-based ideology and core skills theory, has deepened the public's understanding of comprehensive professional ability. Concurrently, the further development of ability-based education has prompted a redefinition of what constitutes professional competence. From the 1980s and 1990s onward, the growing influence of globalization and the knowledge economy has further highlighted the importance of basic competencies that complement technical expertise. Among these, the category of abilities that play a central and indispensable role in shaping workers' overall capacity is often referred to as soft skills [1].

In this regard, the purpose of this paper is to synthesize global perspectives on the formation of soft skills across three leading educational systems: Germany, the United States, and Australia, to inform the design of effective competency-based strategies for vocational and higher education.

Despite the diversity of national contexts and historical traditions, many countries share common perspectives on the essential characteristics of soft skills. The concept most closely related to soft skills, «key abilities,» first emerged in Germany during the 1970s. Dieter Mertens, director of the German Federal Institute for Labour Market and Vocational Research, introduced the term in 1974. In his work, «Key Qualifications: Educational Propositions for Modern Society», Mertens emphasized that key abilities do not refer to specific occupational skills; instead, they encompass broad forms of knowledge, attitudes, skills, and competencies that are not directly tied to particular tasks. Across all stages of life, these abilities play a critical role in both professional development and personal growth [4].

More importantly, key abilities equip individuals to cope with unpredictable changes, enabling them to adapt to and overcome diverse challenges. Mertens argued that vocational education and training should cultivate several essential abilities, including foundational skills that support the development of other abilities; competencies that expand career pathways; information acquisition and processing skills appropriate for the information era; and abilities aligned with contemporary societal needs to ensure relevance and adaptability [4].

However, scholars also observed that the development of the key ability concept faced notable challenges. Arnold critiqued the theory, highlighting issues of «transfer and cognition», noting that the application of learned knowledge in practice is not automatic. Effective transfer occurs only when common elements exist between learned content and

© Lei Zhang, 2025

practical tasks. Schaaf and Baethge further examined key competencies and proposed the well-known «key ability paradox»: if key ability is defined broadly as a general, universal competence, transfer becomes difficult, but if it is tied too closely to specific contexts, it loses its universal significance [6].

Following Mertens, German scholars such as Reetz and Rauner expanded the concept of key ability by dividing it into methodological ability, social ability, and personal ability, making the model more concrete and applicable. Reetz also stressed that the acquisition of key competencies should be goal-oriented and systematically organized. By the 1980s, Germany had developed the concept of professional action competence, integrating the essence of key abilities into a multidimensional framework that encompasses professional, methodological, social-communicative, and personal competences. This concept, rooted in key ability theory, became a cornerstone of German vocational education, inspiring distinctive action-oriented pedagogical approaches and teaching methods. Over time, the cultivation of key abilities evolved from an idealized notion into a practical educational philosophy widely applied in vocational education [3; 4].

In the United States, the term «basic skills» is more commonly used to describe these competencies. The 1992 SCANS Report specified that individuals in any profession should possess three fundamental qualities: basic skills, thinking skills, and personal qualities, along with five key abilities: efficient allocation of resources, understanding complex systems, effective communication and teamwork, technological proficiency, and information management. Unlike the «general» transferable competencies emphasized in British core skills frameworks, SCANS highlighted the importance of situating learning within authentic contexts rather than relying on abstract instruction. Notable American initiatives include Reinhardt University's Strategic Career Advantage Platform (S-CAP), launched in 2016, which offers monthly workshops on topics ranging from emotional intelligence to communication and coordination. Colin Matthews, president of Merit Consulting, emphasizes that employers value applicants who demonstrate discipline, resilience, and strong soft skills traits often developed through participation in sports, part-time work, or first-generation college experiences. Many U.S. universities actively promote soft skills through experiential learning. For instance, the University of Florida engages students in meaningful community projects in partnership with over forty non-profit organizations, supported by programs such as the David & Wanda Brown Leadership and Service Center. Similarly, the University of California, Los Angeles, provides opportunities that help students enrich both their professional prospects and personal fulfillment. Syracuse University contributes nearly 40,000 hours of literacy tutoring annually through student involvement, demonstrating how the development of soft skills enhances academic achievement and fosters long-lasting personal satisfaction. These initiatives underscore the profound importance of soft skills cultivation in higher education [5].

Australia began researching soft skills, often referred to as «generic skills» or «key competencies», in the 1990s. The focus on common competencies arose not only from international trends but also from significant domestic economic and social transformations. Over the past two decades, rapid industrial restructuring and the emergence of service-based production sectors have led to the decline of traditional occupations and the rise of new ones. In this context of accelerated change, Australia's training packages were criticized for overemphasizing technical skills while neglecting general competencies needed in the evolving labor market. Influential committees such as the Finn Committee and the Mayer Committee contributed extensively to the study of soft skills. In 1992, the Mayer Committee defined key competencies as abilities essential for effective participation in emerging forms of work and organization, emphasizing the integrated application of knowledge and skills in the workplace. Building on the Mayer Report and the 2002 white paper, «Employability Skills for the Future,» issued by the Department of Education, Science, and Training, together with ANTA, a national employability skills framework was proposed. This framework categorizes competencies into hard and soft skills, reorganizing key indicators accordingly: information management is classified as a hard skill, while problem-solving, interpersonal communication, and teamwork are classified as soft skills. The framework also introduced new indicators related to personal attributes and values, such as self-motivation, scientific value orientation, loyalty, initiative, and dedication [2].

The comparative analysis demonstrates that despite historical, cultural, and systemic differences, Germany, the United States, and Australia converge on recognizing soft skills as essential components of professional competence in the twenty-first century. Across all three contexts, soft skills serve as foundational, transferable, and future-oriented qualities that enable individuals to navigate complex and rapidly changing work environments. The analysis highlights that effective formation of soft skills requires not only a theoretical understanding but also structured pedagogical strategies, workplace-embedded learning, and a long-term institutional commitment. These findings reaffirm the

central role of soft skills in fostering adaptability, sustained employability, and holistic personal development, which remain vital priorities for modern vocational and higher education systems worldwide.

Scientific supervisor – PhD, Associate Professor T. Pohorielova

References: **1.** Elkhayma R., Ezzaidi M. From campus to career: the influence of soft skills on employability. *Journal of Digital Sociohumanities.* 2025. Vol. 2. No. 1. P. 16–28. DOI: https://doi.org/10.25077/jds.2.1.16-28.2025jds.unand.ac.id. **2.** McKenzie P., Curtis D. C. Employability Skills for the Future: An Australian Framework. Canberra: DEST / ANTA / BCA / ACCI, 2002. URL: https://training.gov.au/TrainingComponentFiles/CUL04/CUL04_R2.1.pdf. **3.** Mohd. Hashim M. H. The Practice of Employability Teamwork Skills. *International Journal of Vocational Education and Training Research.* 2015. Vol. 1. No. 2. P. 16–21. DOI: https://doi.org/10.11648/j.ijvetr.20150102.11. **4.** Rausch A., Abele S., Deutscher V. et al. Designing an international large-scale assessment of professional competencies and employability skills: emerging avenues and challenges of OECD's PISA-VET. *Vocations and Learning.* 2024. Vol. 17. P. 393–432. DOI: https://doi.org/10.1007/s12186-024-09347-0. **5.** Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America. Washington, DC: U.S. Department of Labor, 1991. URL: https://studylib.net/doc/25877744/1991-what-work-requires-global-workforce-plan-for-america. **6.** Villegas C. A systematic review of research on soft skills for employability. *Advanced Education.* 2024. No. 25. P. 200–212. DOI: https://doi.org/10.20535/2410-8286.314064 ae.fl.kpi.ua+1.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

LOGISTICS MANAGEMENT OF TRANSPORTATION AND DISTRIBUTION OF PRODUCTS IN THE SUPPLY CHAIN

UDC 658.7:656.073

Lysenko V. O.

Bachelor's (first) degree 3rd year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The study explores logistics management of transportation and distribution in the supply chain, focusing on planning, coordination, and optimization of processes. Effective management improves delivery efficiency, reduces costs, ensures continuity, and integrates all participants in the logistics chain.*

Keywords: *logistics management, transportation, distribution, supply chain, process optimization, delivery efficiency, inventory control.*

Анотація. *У тезах досліджено логістичне управління транспортуванням та розподілом у ланцюгу поставок, зосереджуючись на плануванні, координації та оптимізації процесів. Ефективне управління підвищує ефективність доставки, знижує витрати, забезпечує безперервність та інтегрує всіх учасників логістичного ланцюга.*

© Lysenko V. O., 2025

Ключові слова: *управління логістикою, транспортування, дистрибуція, ланцюг поставок, оптимізація процесів, ефективність доставки, контроль запасів.*

The modern economy places high demands on enterprises for the efficiency of logistics processes, which determine the success in the supply of goods and services. Nowadays, effective logistics management of transportation and distribution of products is becoming no less important factor in the successful functioning of any supply chain. Today's market conditions require that goods move from suppliers to end consumers quickly, safely and without delay. Transportation and distribution is not about the usual delivery of products from one place to another, but a comprehensive system of the entire flow of goods. This includes planning delivery schedules, choosing optimal routes, inventory management and monitoring the timeliness of product arrival.

One of the most important elements of effective logistics management is the coordination and interaction of all participants in the supply chain. This chain includes suppliers of raw materials and components, production units, warehouses, transport companies, distributors and retail outlets, and this is only a small part of what can be included. Only with the coordinated work of all these participants is it possible to ensure the continuity of product movement and timely fulfillment of orders. Thanks to such coordination, companies are able to respond quickly to fluctuations in demand, quickly reorient resources, prevent delays in delivery and avoid shortages of goods at points of sale. «In order to be able to quickly respond to changing situations, many logistics companies and military organizations use digital platforms and real-time tracking systems» [1, p. 2] Modern technologies play an important role in this process. «GPS monitoring is the main method of tracking transport, which allows you to control its location, speed and fuel consumption in real time» [2, p. 196]. For example, the company «Nova Poshta» is actively implementing modern technologies to improve the efficiency of its work. One of the key tools is GPS tracking, which allows you to track the movement of goods in real time. Thanks to this, both the company and its customers can see the exact location of shipments at each stage of delivery.

An important role in logistics management is played by proper planning and control of inventories. «Inventory management is a set of measures and strategies aimed at effective management of the movement and volumes of materials, raw materials and finished products in an organization or enterprise» [3, p.121]. Maintaining the optimal volume of products in warehouses allows you to avoid both excess and shortage of goods, which is critically important for the stable operation of the enterprise. Excess products lead to unnecessary storage costs and the risk of spoilage or obsolescence of goods, while shortages lead to loss of customers and a decrease in the level of service. That is why inventory planning should take into account the demand forecast, seasonal fluctuations, the characteristics of the consumer market and the speed of turnover of goods. Logistics management in crisis situations requires special attention, in particular during market instability or military conflict. In conditions of war in Ukraine, logistics processes become particularly critical, since any disruptions in the supply chain can have serious consequences for the economy and the population. «During the war, the need for replenishment of stocks increased due to the complexity of logistics or the likelihood of a shortage of certain goods on the market after a certain period» [4, p. 212]. Damage or blockage of transport routes, threats to employee safety and limited access to resources force enterprises to quickly adapt their logistics strategies. Enterprises must quickly seek alternative delivery routes, review transportation routes and implement additional security measures for personnel and cargo.

Therefore, effective management of logistics of transportation and distribution of products is the key to the successful functioning of supply chains. It allows you to optimize costs, ensure timely delivery and improve the level of customer service. «Effective management of logistics processes in Ukrainian companies requires an integrated approach, especially in wartime conditions» [5, p. 277]. The introduction of digital technologies makes processes more transparent and efficient, forming competitive advantages of enterprises.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor T. Sigaieva

References: **1.** Целлєр В. І., Крамський С. О. Інфраструктурна підтримка інновацій в сфері транспортної логістики в умовах турбулентності під час війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. С. 1–7. **2.** Русакевич С., Тимошенко Л. Сучасні технології трекінгу транспорту та вантажів: впровадження та перспективи розвитку в Україні // VIII Міжнар. студ. наук.-техн. конф. «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». 2025. С. 196–197. **3.** Скаско О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової

нестабільності та військового конфлікту. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2024. № 76. С. 119–124. **4.** Літвінов О. С., Онищук В. С. Управління запасами на торговельних підприємствах України в період повномасштабного вторгнення. *Науковий вісник Одеського нац. екон. ун-ту.* 2023. № 11–12. С. 211–219. **5.** Лозова О. В., Ляшенко О. П. Система управління логістичними процесами на підприємстві // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 листоп. 2024 р.). Харків, 2024. С. 276–277.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПРИ ВИКОРИСТАННІ СЛУЖБОВОГО СТАНОВИЩА, РЕСУРСІВ ТА ІНФОРМАЦІЇ

УДК 35.08:174

Літвінчук О. А.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Надано визначення поняття «службове становище». Означено етичні вимоги в цій сфері. Особливу увагу приділено етичній поведінці публічних службовців при використанні службового становища, ресурсів та інформації, в тому числі задля попередження проявів корупції.*

Ключові слова: *етика, інформація, служба, посада, ресурс.*

Annotation. *The definition of the concept «official position» is provided. Ethical requirements in this area are outlined. Special attention is paid to the ethical behavior of public officials in the use of official position, resources and information, including for the prevention of corruption.*

Keywords: *ethics, information, service, position, resource.*

На сучасному етапі становлення України як демократичної, правової та соціальної держави особливої актуальності набуває питання дотримання високих стандартів професійної етики публічними службовцями. Важливим аспектом є етична поведінка при використанні службового становища, державних ресурсів та інформації, оскільки саме ці сфери найбільш схильні до ризиків корупції та зловживань [1, с. 45]. Ефективне та доброчесне управління публічними ресурсами є запорукою довіри громадян до державних інституцій.

Проблематика професійної етики державних службовців досліджується у працях таких вітчизняних учених, як Ю. С. Даниленко-Негара, Л. Р. Білої-Тіунова, М. І. Рудакевич, Т. Василевська та ін. Проте питання етичних аспектів використання саме службового становища, ресурсів та інформації потребує поглибленого аналізу та систематизації.

© Літвінчук О. А., 2025

Метою цієї роботи є виявлення особливостей етичної поведінки публічних службовців у контексті використання наданих їм повноважень, державних ресурсів та службової інформації, а також визначення основних проблем та напрямів вдосконалення відповідних етико-правових механізмів.

Службове становище, як зауважено в [2], – це не лише обсяг повноважень, але й висока відповідальність перед суспільством. Етичні вимоги в цій сфері зосереджені на забезпеченні пріоритету публічних інтересів. При цьому діяльність службовця має бути спрямована на досягнення суспільного блага, а не на задоволення приватних чи корпоративних інтересів [2].

До загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, відповідно до [3], відноситься забезпечення неупередженості та політичної нейтральності. При цьому прийняття управлінських рішень державними службовцями не має залежати від особистих політичних, ідеологічних чи релігійних переконань службовця.

Запобігання конфлікту інтересів є також обов'язковою вимогою етичної поведінки державних службовців. Державний службовець зобов'язаний вживати заходів для виявлення та врегулювання ситуацій, коли його особисті інтереси можуть суперечити службовим обов'язкам [3].

Використання державних ресурсів має особливе значення в службовій діяльності державного службовця. Публічні службовці несуть відповідальність за ефективне та цільове використання державних коштів, майна та інших ресурсів. При цьому особлива увага має приділятися економності та ефективності, тобто ресурси мають використовуватися раціонально, з мінімальними витратами для досягнення максимального суспільного результату [4, с. 87, 88]. При цьому особлива увага приділяється цільовому призначенню державних ресурсів, а саме: будь-яке використання державних ресурсів у приватних інтересах категорично заборонено [3].

Діяльність з управління державними ресурсами відповідно до Закону України «Про державну службу» [2] має бути прозорою та підзвітною, тобто відкритою для громадського контролю. Отже, використання державних ресурсів є важливим аспектом роботи публічних службовців, які несуть відповідальність за їх ефективність і цільове призначення. Важливо, щоб державні кошти, майно та інші ресурси використовувалися раціонально, що передбачає економність і ефективність. Це означає, що всі витрати повинні бути мінімальними, а результати – максимально корисними для суспільства. Водночас використання державних ресурсів у приватних інтересах є категорично неприпустимим, адже це суперечить принципам цільового призначення.

Прозорість і підзвітність також займають центральне місце в управлінні державними ресурсами бо діяльність державного службовця повинна бути відкритою для громадського контролю, що забезпечує довіру до державних інститутів та їхніх рішень. Ці етичні принципи підкреслюють важливість чесності та відповідальності в роботі з державними ресурсами, що, своєю чергою, сприяє зміцненню демократії та суспільного добробуту.

Використання службової інформації також має особливості в діяльності державного службовця. Інформація, отримана в рамках службових повноважень, є конфіденційною. Дотримання конфіденційності є одним з фундаментальних принципів, що вимагає від службовця абсолютного утримання від розголошення будь-якої інформації з обмеженим доступом, яка стала йому відомою у зв'язку з виконанням службових обов'язків [2]. Це стосується не лише офіційних документів, але й будь-яких відомостей, отриманих під час службового спілкування, нарад або перевірок. Важливо розуміти, як підкреслено в [3], що цей обов'язок не припиняється після звільнення з посади і поширюється на всі види конфіденційної інформації, включаючи службову, комерційну таємницю та персональні дані. Порушення конфіденційності не лише підриває довіру до інституцій влади, але й може створити загрозу національній безпеці, економічним інтересам держави або порушити права окремих громадян [5].

Нерозривно пов'язаним з цим є категорична відмова від використання службової інформації для отримання особистої вигоди будь-якого характеру. Це включає заборону використовувати конфіденційні відомості для інвестування, біржової гри, надання переваг приватним компаніям або особам, а також для будь-яких інших дій, що можуть призвести до прямого чи опосередкованого збагачення службовця або його близьких [6]. Такі дії не лише є серйозним етичним провалом, але й часто кваліфікуються як корупційні правопорушення, що ведуть до кримінальної відповідальності. Етичний імператив вимагає, щоб службова інформація залишалася інструментом для прийняття управлінських рішень на благо суспільства, а не приватним активом [2].

Окрім того, сучасні виклики вимагають від публічного службовця вміння забезпечувати складний баланс між прозорістю та захистом даних. З одного боку, він зобов'язаний дотримуватися законодавства про доступ до публічної інформації, забезпечуючи відкритість і підзвітність влади. З іншого боку, він несе персональну відповідальність за захист конфіденційних відомостей від несанкціонованого доступу, використовуючи належні організаційні та технічні засоби [7, с. 70]. Цей баланс також вимагає від державного службовця високої правової культури та розуміння, яку саме інформацію можна розголошувати, а яка підлягає захисту.

Не менш важливою, як зауважено в [2], є етична обачність при роботі з інформацією, що надходить від громадян, – її не можна використовувати для маніпулювання, тиску або дискредитації особистості. Таким чином, доброчесне поводження з інформацією стає ключовим індикатором професійної надійності та моральної стійкості публічного службовця в інформаційному суспільстві.

Водночас в Україні система етичного регулювання в зазначених сферах має низку проблем: розпорошеність нормативних приписів у різних актах, недостатня конкретизація етичних вимог, слабкі механізми їх дотримання та забезпечення етичної паритетності у відносинах між службовцями та громадянами [8, с. 10].

Таким чином, для підвищення рівня етичної поведінки публічних службовців необхідно: вдосконалити нормативно-правову базу шляхом ухвалення єдиного етичного кодексу; посилити інституційний механізм нагляду за дотриманням етичних стандартів; запровадити системну освітню та просвітницьку роботу; запровадити ефективні механізми захисту самих службовців від неетичної поведінки з боку громадян [1, с. 49].

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню доброчесної, компетентної та відповідальної публічної служби, здатної ефективно виконувати своє призначення – служіння суспільству.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гордієнко Л. Ю.

Література: **1.** Даниленко-Негара Ю. С. Правове регулювання етики державних службовців: теоретико-прикладні аспекти. *Часопис Київського університету права.* 2020. №3. С. 45–49. **2.** Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889 VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text. **3.** Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС України від 05.08.2016 № 158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text. **4.** Кучерявий В. П., Онищенко О. В. Фінансовий контроль у забезпеченні ефективного використання державних коштів. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна».* 2019. № 96. С. 85–91. **5.** Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657 XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text. **6.** Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700 VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text. **7.** Рудакевич М. І. Професійна етика публічних службовців: європейський досвід та українські реалії. *Державне будівництво.* 2018. № 2. С. 68–75. **8.** Василевська Т. Е. Професійна етика державної служби як інституційна етика. *Управління сучасним містом.* 2017. Вип. 3 (55). С. 8–15. **9.** Єрмошенко М. М. Публічна власність: правові засади управління та контролю. *Часопис цивілістики.* 2018. Вип. 29. С. 102–107.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

МОВНІ РИСИ СЛОБОЖАНЩИНИ: АНАЛІЗ ДІАЛЕКТНОЇ ЛЕКСИКИ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ

УДК 811.111.2'373.14

Лобач В. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Роботу присвячено дослідженню діалектної лексики Харківського регіону, що входить до ареалу Слобожанщини. Проаналізовано історичні передумови становлення місцевих говірок; описано лексичні, фонетичні та морфологічні риси; визначено тематичні групи діалектної лексики. Окрему увагу приділено питанню збереження та трансформації слобожанських діалектизмів у сучасному мовленні.*

Ключові слова: *діалект, Слобожанщина, Харківщина, лексика, говори, мовні риси.*

Annotation. *The study is devoted to the investigation of the dialectal vocabulary of the Kharkiv region, which is part of the Slobozhanshchyna area. It analyzes the historical background of the formation of local dialects, describes lexical, phonetic, and morphological features, and identifies thematic groups of dialectal vocabulary. Special attention is paid to the issues of preservation and transformation of Slobozhanshchyna dialectisms in contemporary speech.*

Keywords: *dialect, Slobozhanshchyna, Kharkiv region, vocabulary, dialects, linguistic features.*

Діалектна лексика є важливим компонентом національної мовної системи, адже вона фіксує історичну пам'ять народу, особливості побуту, традицій і світогляду. Слобожанщина як окремий історико-географічний регіон України характеризується значною мовною різноманітністю та активним функціонуванням регіональних лексичних елементів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що інтенсивні процеси урбанізації, інформаційної стандартизації та міжрегіональної мобільності призводять до поступового зникнення діалектних одиниць. На це вказує й О. Тараненко, зауважуючи, що «…діалектна лексика належить до найбільш вразливих зон мовної системи, оскільки першою піддається тиску стандартизованого мовлення» [1, с. 57]. У зв'язку з цим системний аналіз діалектної лексики Харківщини сприятиме збереженню культурної спадщини та розвитку регіональних досліджень української мови.

Мета дослідження – проаналізувати основні мовні риси Слобожанщини та систематизувати діалектну лексику Харківського регіону з урахуванням історичних передумов її формування.

Слобожанщина почала активно заселятися українцями з Правобережжя та Лівобережжя в XVII–XVIII ст., а також вихідцями з південноруських областей. На думку П. Гриценка, саме «…різноетнічність раннього заселення Слобідських земель зумовила своєрідність діалектного континууму цього регіону» [2, с. 14].

Унаслідок цього відбулося змішання кількох діалектних основ. Це спричинило збереження архаїчної української лексики, появу нових слобідських інновацій та проникнення в мовлення окремих лексичних одиниць із російських говорів. Окрім того, сформувалися локальні значення загальноукраїнських слів, властиві саме слобожанському мовному ареалу.

Розглянемо фонетико-морфологічні риси, які формують загальну мовну картину. Для слобожанських говорів характерне пом'якшення приголосних перед звуком [і], наприклад: *сіно – [с`іно]*. У мовленні зберігаються інфінітиви на *-ть*, як-от: *ходить, робить*. Також поширене вживання часток *ше, єс, бо'*. Крім того, у давальному відмінку переважають форми на *-ові / -еві*, наприклад: *дідові, таткові*. Ці риси, за спостереженнями Н. Тоцької, «…формують фонетичний портрет східнослобожанських говорів» [3, с. 112].

© Лобач В. О., 2025

Діалектна лексика Слобожанщини є багатошаровою, тому її можна поділити на кілька основних тематичних груп. До побутової лексики належать такі слова, як *ошпірок*, що означає маленький чайник. Словом *кум'яга* позначають незграбну, повільну людину. Лексема *ладунка* уживається на позначення невеликої торбинки. У мовленні трапляється й слово *ляда*, яким називають кришку до погреба. Подібні лексеми зберігаються переважно в сільському мовленні, що підтверджує думку Л. Масенко, яка зазначає: «Сільське середовище є основним носієм архаїчних лексичних форм» [4, с. 73].

До кулінарної лексики Слобожанщини належать слова, що відображають традиції місцевої кухні. Наприклад, *бовтанка* означає рідку страву з борошна, а *припіка́нка* – це корж, запечений у печі. Лексема *зачин* уживається на позначення густого розчину, який додають до тіста.

У групі господарських назв також збереглося чимало діалектних слів. Так, *ошник* позначає приміщення для худоби, *возовище* – місце, де зберігають віз, а *клуня* – господарську будівлю для складання сіна.

Лексика, пов'язана з флорою та фауною, відображає природне середовище регіону. Наприклад, *дичка* – це дика груша, *курай* – перекотиполе, а *щипавка* – місцева назва ящірки.

До найменувань осіб та соціальних ролей належать локальні форми звертань *кумась* і *кумець*. Крім того, у мовленні паралельно вживаються слова *бабця, бабуня, ба́бка*, якими позначають людей старшого віку.

У слобожанській лексиці спостерігаються характерні семантичні процеси, які відображають розвиток значень слів у регіональному мовному середовищі. Одним із таких явищ є розширення значення, коли слово *баба* може позначати не лише літню жінку, а й молоду курку. Поширеним є й перенесення значення: наприклад, слово *груша* вживається не тільки на позначення плоду чи дерева, а й самої деревини.

Ці явища узгоджуються з думкою І. Матвіяс про те, що «…семантика діалектних одиниць часто віддзеркалює локальний спосіб життя та матеріальну культуру» [5, с. 21].

Сучасний стан функціонування діалектної лексики Харківського регіону демонструє низку характерних тенденцій. Польові опитування та наукові дослідження свідчать про те, що діалектна лексика й надалі активно використовується в побутово-господарській сфері, зберігаючись переважно серед старшого покоління. Натомість молодь уживає діалектизми значно рідше, що зумовлено освітнім середовищем, урбанізацією та впливом засобів масової інформації. Мовлення містян дедалі більше зазнає впливу стандартизованої української мови та загальнонаціонального медіапростору, що спричиняє витіснення діалектизмів із повсякденного ужитку.

Отже, діалектна лексика Харківського регіону є важливою частиною мовної та культурної спадщини Слобожанщини, адже її формування зумовлене складними історико-етнічними процесами. Унаслідок цього лексичний пласт вирізняється змішаністю, багатозначністю та значною семантичною варіативністю. Водночас частина лексем активно зберігається переважно в сільському середовищі, тоді як у міському мовленні вони поступово витісняються на периферію. Саме тому поглиблене вивчення діалектів Слобожанщини сприятиме збереженню локальної мовної ідентичності та створенню повноцінних словників регіональної лексики. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі малодокументованих говірок Харківщини та укладанні розширених словників слобожанської лексики.

Науковий керівник – канд. філол. наук, доцент Литвин О. О.

Література: **1.** Гриценко П. Ю. Українська діалектологія : навч. посіб. Київ : ВЦ «Академія», 1999. 256 с. **2.** Тоцька Н. Східнослобожанські говори: сучасний стан і тенденції розвитку. *Наукові записки ХНУ ім. В. Каразіна.* 2015. № 1077. С. 110–118. **3.** Масенко Л. Т. Мова і суспільство: соціолінгвістичні нариси. Київ : Критика, 2011. 248 с. **4.** Матвіяс І. Г. Нариси словотвору української мови. Київ : Наук. думка, 1985. 256 с. **5.** Глуховцева К. Д., Лєснова В. В., Ніколаєнко І. О., Терновська Т. П., Ужченко В. Д. Словник українських східнослобожанських говірок (2-ге вид., зі змін. і допов.). Київ : Талком, 2021. 407 с. **6.** Тараненко О. О. Динаміка української лексики кінця XX – початку XXI ст. Київ : Інститут мовознавства ім. О. Потебні НАН України, 2002. 320 с.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

АНАЛІЗ ПЛАГІНІВ WORDPRESS ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЧАТ-БОТІВ

УДК 004.77:[159.942]

Лук'янова Є. Р.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто можливості впровадження чат-ботів на вебсайтах за допомогою плагінів CMS WordPress. Проаналізовано основні підходи до створення чат-ботів, їх функціональні можливості та сфери застосування на комерційних та інформаційних ресурсах. Визначено критерії вибору оптимального рішення та окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі автоматизації взаємодії з користувачами.*

Ключові слова: *чат-бот, WordPress, плагін, автоматизація, користувацька підтримка, вебсайт.*

Annotation. *The article examines the implementation of chatbots on websites using WordPress plugins. The study analyzes key approaches to chatbot development, their core functionalities, and their use cases for commercial and informational platforms. The paper identifies criteria for selecting the optimal solution and outlines prospects for further research in user-interaction automation.*

Keywords: *chatbot, WordPress, plugin, automation, user support, website.*

У сучасних умовах цифровізації зростає потреба у створенні інтерактивних інтерфейсів, здатних забезпечувати швидку комунікацію між користувачем і вебресурсом. Одним із найбільш ефективних інструментів такого типу є чат-боти, які дозволяють автоматизувати відповіді, надавати консультаційну підтримку, спрощувати навігацію та підвищувати якість користувацького досвіду. Популярність систем керування контентом, зокрема WordPress, зумовила появу великої кількості плагінів для створення чат-ботів, що робить їх доступними навіть для користувачів без спеціальних знань у сфері програмування.

Метою цієї роботи є аналіз найбільш поширених плагінів WordPress, призначених для інтеграції чат-ботів, а також визначення їхніх ключових можливостей, обмежень і доцільності використання у різних типах вебпроєктів.

Серед популярних рішень, що використовуються для створення чат-ботів були розглянуті як універсальні рішення, так і плагіни з підтримкою штучного інтелекту: Tidio, WPBot, ChatBot.com, Collect.chat, BotPenguin, AI Engine, ArtiBot, HubSpot Chat та Join.Chat. Усі вони активно використовуються у комерційних та інформаційних вебпроєктах завдяки простоті створення, різноманітним підходам до побудови сценаріїв та широкому функціоналу.

Tidio поєднує live-chat та сценарний бот, підтримує інтеграцію зі штучним інтелектом. Його перевагою є наявність безкоштовної версії та інтуїтивний інтерфейс.

WPBot пропонує нативну інтеграцію з WordPress, автоматизацію FAQ і просту побудову діалогів, проте має обмежені AI-функції без платної версії.

ChatBot.com – професійна система, орієнтована на створення складних логічних сценаріїв, що підключається через офіційний плагін; відзначається високою гнучкістю, але має переважно платну модель.

Collect.chat – плагін, орієнтований на опитування та збір інформації через інтерактивні бот-форми. Його особливість – візуальний конструктор діалогів і можливість створювати анкети, квізи та форми з адаптацією до поведінки користувача. Collect.chat часто використовується для формування лідів, бронювання та зворотного зв'язку.

AI Engine – плагін, що дозволяє інтегрувати можливості моделей штучного інтелекту (зокрема OpenAI) у WordPress. Дозволяє створювати кастомні чат-боти, генератори контенту, розумні форми та інші

© Лук'янова Є. Р., 2025

AI-функції. Гнучкість і можливість налаштування логіки робить AI Engine корисним для проєктів, де потрібна інтеграція сучасних LLM-технологій.

BotPenguin – хмарний AI-чат-бот із підтримкою різних каналів комунікації: сайтів, Facebook, WhatsApp та інших. Плагін забезпечує швидке підключення бота до WordPress і пропонує автоматичні відповіді, сегментацію аудиторії, аналіз діалогів та інтеграцію з популярними CRM.

ArtiBot – плагін для побудови конверсійних ботів, що орієнтовані на отримання заявок, запис на консультації та генерацію лідів. Він містить готові сценарії, інтегрується з e-mail-сервісами, Google Calendar та CRM-системами. ArtiBot часто використовують на сайтах послуг і лендингах.

HubSpot Chatbot – частина великої маркетингової платформи HubSpot. Плагін дає змогу підключити бот-асистента до CRM системи, збирати контакти, автоматизувати відповіді та вести листування з користувачами. Підходить для сайтів, де важлива подальша робота з лідами та аналітика.

Join.Chat – легкий плагін, що дозволяє додати кнопку швидкого чату у WhatsApp. Має функцію тригерів, базові автоповідомлення та просту панель налаштувань.

Проведений аналіз показав, що плагіни можна розділити на три групи:

1) прості чат-боти для базової навігації та FAQ (Join.Chat, WPBot);

2) універсальні системи «чат + бот» (Tidio, HubSpot);

3) AI-орієнтовані інструменти (AI Engine, BotPenguin, ChatBot.com).

Вибір оптимального плагіна залежить від типу вебпроєкту, потреб аудиторії та рівня інтерактивності, який необхідно забезпечити. Для невеликих сайтів-портфоліо або інформаційних ресурсів достатньо сценарних ботів із базовими можливостями автоматизації. Натомість для комерційних сайтів, де важливо збільшити конверсію або забезпечити підтримку клієнтів, доцільно застосовувати багатофункціональні рішення з елементами штучного інтелекту.

Узагальнюючи, можна зробити **висновок**, що WordPress надає широкий спектр інструментів для інтеграції чат-ботів, що дає змогу адаптувати їх до різних завдань – від покращення навігації до автоматизації продажів. Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути спрямовані на порівняння ефективності різних AI-моделей у складі чат-ботів, аналіз впливу чат-ботів на поведінку користувачів та розробку рекомендацій щодо вибору оптимального плагіна залежно від специфіки веб-проєкту.

Таким чином, впровадження чат-ботів у WordPress є перспективним напрямом розвитку сучасних веб-технологій, що поєднує простоту реалізації з високою практичною цінністю.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Потрашкова Л. В.

Література: **1.** 7 найкращих плагінів чат-ботів WordPress. 2022 (безкоштовні та платні) // Techblog.sdstudio.top. URL: https://techblog.sdstudio.top/uk/7-najkrashhih-plaginiv-chat-botiv-wordpress-2022-bezkoshtovni-ta-platni/. **2.** Крупа А. Технологія чат-бот як чинник комп'ютерно-посередницької комунікації цифрового суспільства. *Humanities studies: Collection of Scientic Papers.* 2022. No. 12 (89). P. 130–141. DOI: https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-15. **3.** Ушакова І. О. Підходи до створення інтелектуальних чат-ботів. *Системи обробки інформації.* 2019. № 2 (157). С. 76–83. URL: https://journal-hnups.com.ua/index.php/soi/article/view/soi.2019.157.10. **4.** The 10+ Best Chatbot Plugins for WordPress in 2025 // Tidio. URL: https://www.tidio.com/blog/wordpress-chatbot/. **5.** Chiara Valentina Misischia, Flora Poecze, Christine Strauss. Chatbots in customer service: Their relevance and impact on service quality. URL: https://www.researchgate.net/publication/360614232_Chatbots_in_customer_service_Their_relevance_and_impact_on_service_quality. **6.** Ivashko L., Yakimova I. Chat bots as a trend in e-commerce development. *Economic journal Odessa polytechnic university.* 2021. Vol. 4, no. 18. P. 74–83. URL: https://doi.org/10.15276/ej.04.2021.9.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

УДК __ 331.108.2_____

Лук'янчук А. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто теоретичні засади підвищення рівня зайнятості молоді в Україні. Розглянуто моделі державного регулювання зайнятості молоді та можливості їх застосування в українській практиці. Наведено проблеми молодіжного ринку праці в Україні та шляхи підвищення зайнятості молоді в Україні.*

Ключові слова: *зайнятість населення, зайнятість молоді, молодіжний ринок праці, безробіття.*

Annotation. *The theoretical foundations of increasing the level of youth employment in Ukraine are considered. Models of state regulation of youth employment and the possibilities of their application in Ukrainian practice are considered. The problems of the youth labor market in Ukraine and ways to increase youth employment in Ukraine are presented.*

Keywords: *population employment, youth employment, youth labor market, unemployment.*

Постановка проблеми. Майбутнє держави значною мірою визначається факторами, які тісно пов'язані з працевлаштуванням молоді. Без активної участі молодого покоління, що володіє найсучаснішим людським капіталом, сформованим через освіту, сімейне виховання та соціальні зв'язки, неможливо реалізувати жодні довгострокові політичні, технологічні, соціальні чи економічні цілі. Головним джерелом надходження молодих спеціалістів на ринок праці виступає система освіти, яка має бути адаптивною та гнучкою, відповідати актуальним вимогам ринку праці. Водночас сьогодні роботодавці стикаються з труднощами у пошуку кваліфікованих кадрів, а молодь – з проблемою відсутності першого досвіду роботи. Неефективна політика у сфері молодіжної зайнятості може стати основною причиною глибокої соціально-економічної та політичної кризи вже найближчим часом. Отже, вирішення проблем, пов'язаних із працевлаштуванням молоді, є критично важливим для майбутнього України, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Питання підвищення зайнятості молоді знайшли відображення у працях таких науковців, як: Раєвнєва О. В., Лібанова Е. М., Сідоренко Г. О., Назарова Г. В., Іванісов О. В.

Метою дослідження є систематизація проблем зайнятості молоді в Україні та обґрунтування шляхів їх вирішення.

Поняття зайнятості має економічний, соціальний та правовий зміст і характеризує систему відносин, що охоплює формування, розподіл і використання трудових ресурсів.

Аналіз сучасного стану молодіжного ринку праці в Україні свідчить, що у 2022 році рівень зайнятості молоді віком 25–29 років становив 73,8 %, а у групі 15–24 роки – лише 33,7 % [6].

Встановлено, що кількість молодих людей, які не навчаються і не працюють, зросла під впливом воєнних подій, економічної нестабільності та внутрішньої міграції, що значно ускладнює подальше працевлаштування молоді та підвищує залежність від соціальних виплат [6]. При цьому слід зазначити, що саме молодь є найменш захищеною групою у періоди кризових коливань ринку праці.

Аналіз регіональних ринків праці показує значні відмінності між областями. Найвищі показники зайнятості молоді у 2022 році зафіксовано в м. Києві (42,0 %), Закарпатській та Дніпропетровській областях (по 35,4 %). Найнижчі – у Чернігівській (28,4 %), Черкаській (28,7 %) та Херсонській (29,0 %) областях [6]. Такі диспропорції зумовлені нерівномірністю економічного розвитку регіонів та різними можливостями доступу до якісних робочих місць. Однак слід зазначити, що ринок праці України демонструє поступове відновлення, однак залишається

© Лук'янчук А. В., 2025

вразливим через регіональні відмінності, демографічні зміни, міграційні процеси та вплив воєнних дій. Основними тенденціями є зростання кількості вакансій, активізація економіки західних регіонів і дефіцит кваліфікованих кадрів.

Важливою проблемою молодіжного ринку праці є значна частка неформальної зайнятості. Молодь становить 35,9 % усіх неформально зайнятих осіб, серед яких 13,4 % – у групі 15–24 років, 12,2 % – у групі 25–29 років та 10,3 % – у групі 30–34 років [6]. Це обмежує можливості отримання соціальних гарантій і стабільного доходу.

Кожна країна впроваджує свої унікальні підходи до вирішення проблем молодіжного працевлаштування, зважаючи на власні соціально-економічні умови, демографічні зміни, міграційні процеси, рівень кваліфікації населення і культурні традиції. У світовій практиці вирізняють п'ять основних моделей державного втручання у сферу зайнятості: американську, соціал-демократичну (скандинавську), ліберальну (англосаксонську), консервативну (континентально-європейську) та японську. Окремі дослідники пропонують інші класифікації, наприклад, об'єднуючи американську модель із англосаксонською або виокремлюючи китайську модель [1; 2]. Ключові відмінності між цими моделями зумовлені рівнем державного втручання у соціальні процеси та балансом між ринковими і регуляторними механізмами.

Американська модель базується на мінімальному втручанні держави в ринок праці, зосереджуючись на створенні умов для розвитку підприємництва. Молодь тут підтримується переважно через непрямі інструменти: кредити для малого бізнесу, пільги на створення робочих місць, програми професійного навчання тощо.

Скандинавська модель (Швеція, Данія, Норвегія) передбачає високий рівень соціального захисту, активну роль держави та профспілок, значні інвестиції в систему освіти й підвищення кваліфікації. Молодь стимулюється до самозайнятості та підприємництва через субсидії і податкові пільги, а також має доступ до безперервної освіти й оплачуваних навчальних відпусток.

Англосаксонська модель (Велика Британія, Канада, Австралія) поєднує обмежене державне регулювання з активною участю громадських організацій. Молодіжні програми фінансуються за участі бізнесу, діє система податкових стимулів і підтримки самозайнятості.

Континентально-європейська модель (Німеччина, Франція, Нідерланди) робить акцент на соціальному страхуванні та захисті працівників. Молодь підтримується через спеціальні програми – наприклад, «трудовий рік» у Німеччині чи стартові гранти у Франції для створення бізнесу. Практикується неповна зайнятість, субсидування заробітної плати та знижені податкові ставки для підприємств, що наймають молодь [1–3].

Японська модель базується на системі «довічного найму». Молодь інтегрується в трудову діяльність ще під час навчання завдяки тісній співпраці освітніх установ із підприємствами. Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації в процесі роботи.

Усі ці моделі демонструють, що держави з розвиненою економікою активно втручаються в регулювання ринку праці, особливо щодо підтримки молоді. Роботодавці отримують стимули для найму молодих працівників, розвивається сектор малого бізнесу, а професійна освіта та перепідготовка є пріоритетними напрямами.

У ЄС проводяться курси з підприємництва, пропонуються безкоштовні консультації з бізнес-планування, доступ до менторської підтримки та пільгового кредитування поза банківською системою. Молоді підприємці можуть розраховувати на фінансову допомогу на старті бізнесу.

Перелічені ринкові моделі теоретично можуть бути впроваджені в Україні, однак нині вітчизняний ринок праці перебуває на етапі реформування. На відміну від західних зразків, український ринок має трисекторну структуру, що охоплює офіційно зайнятих осіб, неофіційно зайнятих працівників, а також тих, хто поєднує роботу в обох секторах.

В Україні окремі елементи цієї практики реалізуються (молодіжне підприємництво, стажування, програми першого робочого місця), однак спостерігається брак системного підходу до прогнозування потреб ринку праці. У розвинених країнах у ці процеси залучаються як урядові, так і академічні, роботодавчі та партнерські структури. Тенденція полягає у переході від загальнонаціонального аналізу до локального рівня, що дозволяє точніше визначити актуальні кваліфікації.

Наприклад, у Фінляндії Міністерство освіти формує загальні цілі професійної освіти, тоді як заклади освіти мають автономію у виборі форм реалізації програм, адаптуючи їх до місцевих потреб.

Проаналізувавши наявні ринкові моделі, можна дійти висновку, що саме держава відіграє ключову роль у регулюванні ринку праці. Її участь забезпечує стабільне економічне зростання, розвиток підприємництва, покращення умов праці та захист прав і інтересів громадян.

Отже, державне регулювання ринку праці доцільно трактувати як сукупність правових, організаційних і економічних інструментів, що забезпечують ефективне та раціональне використання трудового потенціалу населення.

Наразі подібні методи в Україні застосовуються обмежено, проте під час розробки молодіжної політики варто активно використовувати успішні міжнародні практики.

Однак аналіз поточної ситуації на ринку праці та чинників, що зумовлюють молодіжне безробіття, свідчить про складне становище молодого покоління у сфері зайнятості. Це вимагає негайного вжиття заходів щодо стабілізації та ефективного використання потенціалу молодіжної робочої сили. Зокрема, необхідно здійснювати комплексний аналіз залучення молоді до трудової діяльності, оцінювати відповідність її трудових ресурсів потребам економіки як на регіональному, так і на загальнодержавному рівні, покращувати систему розподілу молодих фахівців та забезпечувати умови для розвитку й захисту інтелектуального потенціалу молоді, що входить на ринок праці.

Особливості ринку праці молоді визначаються специфікою цієї категорії робочої сили і характеризуються: 1) нестабільністю попиту та пропозиції, що пов'язано з невизначеністю цілей і планів молоді; 2) низьким рівнем конкурентоспроможності порівняно з досвідченими працівниками старшого віку; 3) щорічним зростанням кількості молодих працівників через випускників навчальних закладів; 4) різноманітністю професій через підготовку за різними спеціальностями.

Таким чином, рівень зайнятості молоді в Україні має суттєві регіональні відмінності, переважає неформальна зайнятість, а основними чинниками безробіття залишаються невідповідність освіти потребам ринку праці, недостатня мотивація до робітничих професій і слабка взаємодія освіти з бізнесом.

Науковий результат полягає в уточненні теоретичних засад оптимізації зайнятості молоді як ключового чинника розвитку людського капіталу, що створює основи для сталого економічного розвитку держави. Практичне застосування отриманих результатів має потенціал для подальшого розвитку з метою гармонізації структури молодіжної зайнятості відповідно до вимог сучасного ринку праці.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішина С. В.

Література: **1.** Іванісов О. В. Формування системи трудової адаптації молоді на вітчизняних підприємствах // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 16 квіт. 2021 р.). Харків : Середняк Т. К., 2021. С. 131–133. **2.** Лібанова Е. М. Молодь та молодіжна політика в Україні: соціальнодемографічні аспекти : монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2010. 248 с. **3.** Бондаревська К. В. Молодіжна зайнятість: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка і організація управління.* 2016. № 2 (22). С. 24–32. **4.** Раєвнєва О. В. Молодь на ринку праці в Україні: оцінка сучасного стану зайнятості. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2014. Вип. 2. С. 322–327. **5.** Сідоренко Г. О. Теорія та практика регулювання ринку праці. Сучасний ринок праці України: тенденції та перспективи. Київ : Укра. вид-во, 2020. 125 с. **6.** Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua. **7.** Nazarova G., Rudenko V., Urdukhanov R., Khomenko P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development.* 2022. No. 21 (4). P. 59–67.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 р.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 005.7:004

Максименко Д. М.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Анотація. *У статті досліджено ключові тенденції розвитку логістики в умовах цифрової економіки. Проаналізовано вплив цифрової трансформації, автоматизації, зеленої логістики, технологій реального часу (IoT, 5G) та кібербезпеки на ефективність і стійкість ланцюгів постачань. Визначено виклики та перспективи впровадження цифрових інструментів (AI, блокчейн, цифрові двійники) у логістичні системи. Результати дослідження можуть бути використані для формування адаптивної стратегії розвитку логістичних компаній.*

Ключові слова: *логістика, цифрова економіка, ланцюги постачань, сталий розвиток, автоматизація, зелена логістика.*

Annotation. *The article explores the key trends in logistics development within the digital economy. The impact of digital transformation, automation, green logistics, real-time technologies (IoT, 5G), and cybersecurity on the efficiency and resilience of supply chains is analyzed. The challenges and prospects of implementing digital tools (AI, blockchain, digital twins) in logistics systems are identified. The research results can be used to form an adaptive development strategy for logistics companies.*

Keywords: *logistics, digital economy, supply chains, sustainable development, automation, green logistics.*

Сучасні тенденції розвитку логістики в умовах цифрової економіки визначаються глибокими трансформаціями глобального середовища, що зумовлюють необхідність адаптації логістичних систем до нових вимог бізнесу, держави та суспільства. Актуальність теми зростає у зв'язку зі стрімким розвитком цифрової економіки, яка формує нові підходи до управління потоковими процесами та кардинально змінює логіку функціонування ланцюгів постачань [1]. Значний вплив на логістичну діяльність мають такі глобальні чинники, як прискорене зростання електронної комерції, що вимагає підвищення швидкості та точності обслуговування [2]; геополітичні виклики, які спричиняють перебудову транспортних коридорів та посилення ризиків у міжнародній торгівлі [3]; а також екологічні вимоги, зокрема завдання Європейського зеленого курсу (EU GreenDeal), що зобов'язують підприємства переходити до низьковуглецевих, ресурсо-ефективних та прозорих логістичних рішень [4]. У такому контексті виникає потреба системного аналізу ключових тенденцій розвитку логістики та визначення стратегічних орієнтирів, які дозволять підвищити її стійкість, ефективність та гнучкість.

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку логістики в умовах цифрової економіки та формування рекомендацій щодо ефективної адаптації логістичних систем до нового цифрового середовища. Для її досягнення необхідним є виконання таких завдань, як визначення та характеристика ключових цифрових технологій, що трансформують логістичні процеси; оцінювання їх впливу на ефективність логістичних операцій; а також виявлення перспектив впровадження нових цифрових інструментів у ланцюги постачань різного масштабу [5].

Теоретичні основи цифрової трансформації логістики ґрунтуються на понятті цифрової економіки, яка розглядається як економічна система, що базується на широкому застосуванні цифрових технологій, даних, штучного інтелекту та автоматизованих процесів [1]. У логістиці це виявляється через інтеграцію концепцій цифровізації, SmartLogistics, Industry 4.0 та побудову кіберфізичних систем управління потоками. Цифрова логістика передбачає перехід від традиційних моделей, орієнтованих на паперові документи та ручне керування, до автоматизованих, мережевих систем, що працюють у режимі реального часу [6]. Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації включає міжнародні стандарти електронного документообігу, вимоги щодо

© Максименко Д. М., 2025

прозорості ланцюгів постачань, а також сучасні регуляції у сфері сталого розвитку, такі як CSRD, що зобов'язує компанії розкривати дані про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності, включно з даними щодо CO_2-викидів логістичних операцій [7].

Аналіз основних тенденцій розвитку логістики у 2025 році свідчить, що домінуючим трендом є цифрова трансформація та автоматизація операцій. Компанії дедалі активніше впроваджують хмарні логістичні платформи для централізованого управління транспортними та складськими процесами [8], а також застосовують машинне навчання й генеративний штучний інтелект для оптимізації маршрутів, зниження витрат на перевезення, підвищення точності прогнозування потреб у запасах та автоматизації внутрішньоскладських операцій [9]. Важливою тенденцією залишається аналітика даних та прогнозування, що базуються на використанні BigData. Збирання, обробка та аналіз великих масивів даних дозволяють компаніям передбачати сезонні коливання, уникати дефіциту або надлишку товарів, скорочувати логістичні витрати та підвищувати рівень сервісу [10].

Особливе місце посідає зелена логістика, зумовлена глобальними кліматичними зобов'язаннями. Підприємства переходять на використання електровантажівок, біопалива, систем енергоефективного зберігання, зменшують використання пакувальних матеріалів та оптимізують логістичні мережі для скорочення викидів CO_2 [11]. Сучасні ланцюги постачань стають не лише швидшими, а й екологічнішими. Моніторинг у режимі реального часу на основі IoT-технологій та 5G-зв'язку забезпечує високий рівень прозорості та контроль умов перевезення [12]. Датчики, встановлені на транспортних засобах та товарах, дозволяють контролювати температуру, вологість, місцезнаходження, що є критично важливим для фармацевтичної, харчової та високотехнологічної продукції [6].

Не менш важливою тенденцією є впровадження блокчейну та цифрових двійників. Блокчейн забезпечує незмінність даних, захищає логістичні мережі від шахрайства та полегшує міжнародні торговельні операції. Цифрові двійники дозволяють моделювати складні логістичні системи, тестувати альтернативні маршрути й прогнозувати наслідки можливих ризиків без втручання у реальні процеси [13]. Зростає клієнтоорієнтованість логістики, що проявляється у розвитку омніканальних моделей доставки, застосуванні автономних транспортних засобів - дронів, роботів, безпілотних авто – для швидкої та ефективної доставки на «останній милі» [6]. Водночас однією з ключових тенденцій стає кібербезпека, оскільки цифрові ланцюги постачань стають уразливими до кіберзагроз [14]. Компанії інвестують у захист даних і кіберстійкі системи. Розвиток мультимодальних перевезень із комплексним використанням різних видів транспорту забезпечує гнучкість постачань та економію ресурсів [15].

Попри широкі можливості цифрової логістики, існують і серйозні виклики. Серед них – зростання кіберризиків, дефіцит кваліфікованих кадрів, складність інтеграції цифрових рішень із традиційними системами, а також вимоги екологічного законодавства, які потребують значних інвестицій [1]. Перспективи розвитку цифрової логістики є надзвичайно значними: завдяки автоматизації та цифровим моделям логістичні витрати можуть бути знижені на 20–30 %, що створює конкурентні переваги на глобальному ринку [9]. Цифрова логістика сприяє створенню нових бізнес-моделей, підвищенню стійкості та адаптивності компаній, а також формуванню глобальних інтегрованих мереж постачання [3]. Практичний досвід впровадження AI та IoT демонструє, що навіть часткова цифровізація логістичних процесів здатна суттєво скоротити час обробки замовлень, ризики збоїв та операційні витрати [8].

У **висновках** слід зазначити, що цифрова економіка формує нову парадигму розвитку логістики, яка базується на інноваційності, автоматизації, сталій орієнтації та високому рівні аналітичних можливостей. Сучасні тенденції розвитку – цифровізація, зелена логістика, реальний моніторинг, мультимодальність, автономні системи – визначають майбутнє глобальних ланцюгів постачань. Прогнози свідчать, що цифрова трансформація стане ключовим фактором формування стійких, ефективних та екологічно відповідальних логістичних систем, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі [6; 11].

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сітак І. Л.

Література: **1.** Digital Economy Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023 // OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html. **2.** E-commerce and Digital Trade Report 2024. Geneva : UNCTAD, 2024 // UNCTAD. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024. **3.** Logistics Performance Index Report 2023. Washington, DC : World Bank Group, 2023 // World Bank. URL: https://

www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/21/world-bank-releases-logistics-performance-index-2023. **4.** The European Green Deal. Brussels : European Commission, 2022 // European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. **5.** Digital Supply Chain Management. International Journal of Production Research, 2020 // HAL / Production Planning & Control. URL: https://hal.science/hal-05099135. **6.** Shaping the Future of Supply Chains Reports 2022–2023. Geneva : World Economic Forum, 2022–2023 // World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2024/sessions/supply-chains-of-the-future/. **7.** Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Brussels : European Commission, 2023 // European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en. **8.** Logistics Trend Radar 2024. Bonn : DHL Customer Solutions & Innovation, 2024 // DHL Global. URL: https://www.dhl.com/discover/en-global/news-and-insights/reports-and-press-releases/logistics-trend-radar-2024. **9.** AI in Logistics Report 2023. New York : McKinsey Global Institute, 2023 // McKinsey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-technology-race-gathers-momentum. **10.** Digital Supply Chain Survey 2023. London : PwC, 2023 // PwC. URL: https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey/risk-and-resilience.html. **11.** Energy Technology Perspectives 2023. Paris : IEA, 2023 // IEA. URL: https://www.iea.org/reports/energy-technology-perspectives-2023. **12.** 5G and IoT for Logistics Report 2022. Geneva : ITU, 2022 // ITU. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/global-connectivity-report-2022/. **13.** Digital Twin Adoption Report 2023. Armonk, NY : IBM Corporation, 2023 // IBM. URL: https://filecache.mediaroom.com/mr5mr_ibmspgi/179414/download/IBM%20Global%20AI%20Adoption%20Index%20Report%20Dec.%202023.pdf. **14.** Cybersecurity in Supply Chains Report 2023. Athens : ENISA, 2023 // ENISA. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/good-practices-for-supply-chain-cybersecurity. **15.** Multimodal Transport Report 2023. Bangkok : UN ESCAP, 2023 // UN ESCAP. URL: https://www.unescap.org/events/2025/digital-multimodal-trade-and-transport-corridors-using-un-standards-cargo-data-exchange.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.64

Малишко Є. О.

Канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів
і кредиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Краснов В. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі розглянуто застосування таксономічного аналізу для інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємства. Розраховано узагальнюючий показник розвитку ТОВ «ЗОЛОЧІВСЬКЕ ХПП», що дозволило кількісно виміряти глибину фінансової кризи у воєнний період.*

© Малишко Є. О., Краснов В. А., 2025

Ключові слова: *фінансова стійкість, таксономічний аналіз, інтегральний показник, еталон розвитку, фінансова діагностика.*

Annotation. *The paper considers the application of taxonomic analysis for the integral assessment of the enterprise's financial stability. A generalizing indicator of the development of LLC «ZOLOCHIVSKE KHPP» was calculated, which allowed to quantify the depth of the financial crisis in the war period.*

Keywords: *financial stability, taxonomic analysis, integral indicator, development benchmark, financial diagnostics.*

Вступ. В умовах високої турбулентності економічного середовища традиційний аналіз окремих фінансових коефіцієнтів часто не дає цілісної картини стану підприємства, оскільки фокусується на ізольованих аспектах діяльності [1]. Різні показники можуть демонструвати різноспрямовану динаміку: наприклад, формальне збереження високої автономії може маскувати критичну втрату ліквідності [4]. Для вирішення цієї проблеми доцільно використовувати методи багатовимірного статистичного аналізу, зокрема таксономічний метод, який дозволяє згорнути множину різнорідних ознак у єдиний інтегральний показник та визначити реальний вектор розвитку бізнесу [2].

Метою дослідження є апробація таксономічного підходу для оцінки рівня фінансової стійкості ТОВ «ЗОЛОЧІВСЬКЕ ХПП» за період 2022–2024 рр. Алгоритм таксономічного аналізу, описаний у працях вітчизняних вчених [3], передбачає побудову «еталону розвитку» (P0) – гіпотетичного об'єкта, який має найкращі значення показників серед усієї вибірки, та розрахунок відстані фактичного стану підприємства від цього еталону.

Для аналізу було відібрано систему з шести ключових індикаторів, які комплексно характеризують фінансовий стан [1]: коефіцієнт автономії (X1), коефіцієнт фінансового ризику (X2), коефіцієнт маневреності власного капіталу (X_3), коефіцієнт фінансової стійкості (X_4), коефіцієнт фінансування (X5) та коефіцієнт ефективності використання власних коштів (X_6), що наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Вхідні дані для розрахунку таксономічного показника фінансової стійкості ТОВ «ЗОЛОЧІВСЬКЕ ХПП»

Показники	Тип впливу	Значення за роками		
		2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт автономії	Стимулятор	0,8211	0,7541	0,7041
Коефіцієнт фінансового ризику	Дестимулятор	0,2178	0,3261	0,4204
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Стимулятор	0,1297	-0,1340	-0,2425
Коефіцієнт фінансової стійкості	Стимулятор	0,9208	0,8731	0,8152
Показник фінансової стабільності (фінансування)	Стимулятор	4,5910	3,0668	2,3790
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	Стимулятор	0,0200	-0,7100	-0,0100

На першому етапі було проведено стандартизацію вихідних даних та поділ ознак на стимулятори (зростання яких є позитивним) і дестимулятори [2]. Встановлено, що 2022 рік для досліджуваного підприємства став базовим періодом, оскільки характеризувався найкращими значеннями (максимальними для стимуляторів та мінімальними для дестимуляторів). Відповідно, вектор-еталон сформовано P0 = (1,2796; -1,2520; 1,3562; 1,1835; 1,3474; 0,7511).

Результати розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості ТОВ «ЗОЛОЧІВСЬКЕ ХПП» наведено в рис. 1.

Як свідчать розрахунки інтегрального показника фінансової стійкості, у 2022 році таксономічний показник дорівнював одиниці (Ki = 1,00), що свідчить про найбільш збалансовану структуру капіталу та ефективність діяльності у цей період. Проте вже у 2023 році відбувся різкий спад показника понад у два рази – до 0,4923. Це було спричинено погіршенням показників маневреності та появою збитковості.

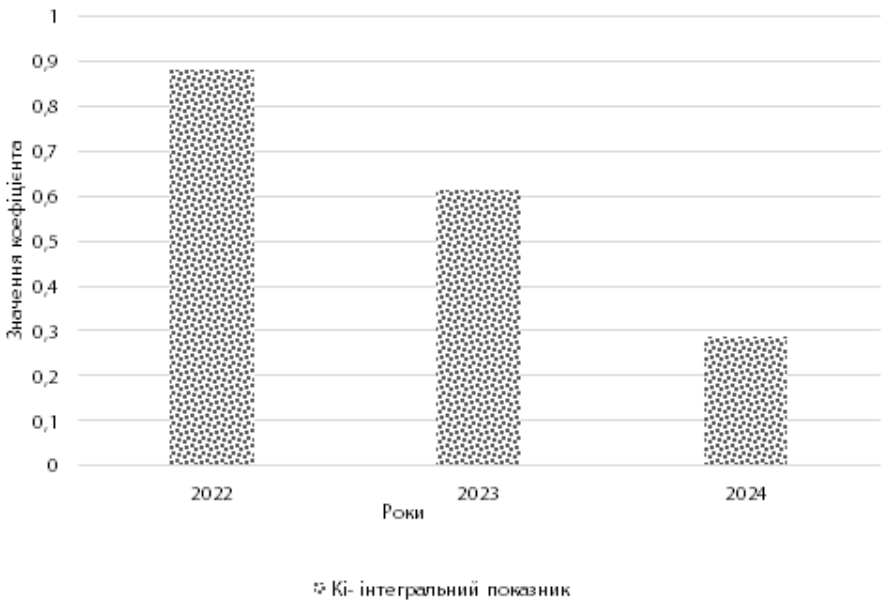

Рис. 1. **Динаміка зміни інтегрального показника фінансової стійкості ТОВ «ЗОЛОЧІВСЬКЕ ХПП»**

Як свідчать розрахунки, у 2022 році таксономічний показник дорівнював одиниці (Ki = 1,00), що свідчить про найбільш збалансовану структуру капіталу та ефективність діяльності у цей період. Проте вже у 2023 році відбувся різкий спад показника понад у два рази – до 0,4923.

У 2024 році негативна тенденція поглибилася: інтегральний індекс впав до критично низького рівня 0,2932. Фактичний фінансовий стан підприємства віддалився від його потенційних можливостей на понад 70%. Головними факторами такого падіння, згідно з аналізом складових таксономії, стали перехід коефіцієнта маневреності у від'ємне значення та зростання фінансового ризику, що корелює з висновками інших дослідників щодо проблем управління витратами [5].

Наступним етапом дослідження стало моделювання впливу управлінських рішень на інтегральний рівень фінансової стійкості. Розроблено оптимізаційний сценарій, що передбачає продаж непрофільних активів на суму 10 млн грн із погашенням поточної заборгованості. Перерахунок вхідних параметрів моделі (зокрема, зниження коефіцієнта фінансового ризику X2 з 0,42 до 0,28) дозволяє спрогнозувати зміну вектора розвитку. Математичне моделювання показує, що реалізація цього заходу наближає фактичний стан підприємства до еталону, забезпечуючи зростання показника Ki до рівня відновлення платоспроможності.

Висновки. У роботі доведено перевагу таксономічного підходу над традиційним коефіцієнтним аналізом в умовах воєнного стану. Зокрема, виявлено, що у 2024 році досліджуване підприємство зберігало формально високий коефіцієнт автономії (0,70), що за класичними методиками свідчить про стабільність. Однак розрахований інтегральний таксономічний показник (Ki = 0,29) вказав на критичну дестабілізацію, що дозволило вчасно діагностувати загрозу банкрутства.

Проведене дослідження довело високу ефективність таксономічного аналізу як інструменту стратегічного діагностування. Отримане значення інтегрального показника 0,29 у 2024 році є не просто статистичним фактом, а кількісним підтвердженням системного руйнування фінансової стійкості підприємства.

Методика дозволила математично довести, що причиною кризи є не лише зовнішні фактори війни, а й внутрішня помилкова стратегія іммобілізації капіталу в необоротних активах. Таким чином, таксономічний аналіз обґрунтовує безальтернативність радикальних управлінських рішень: відновлення стійкості можливе виключно через структурну оптимізацію активів. Реалізація непрофільних основних засобів для

покриття боргів є єдиним науково підтвердженим сценарієм, що здатен повернути підприємство до зони фінансової безпеки та забезпечити його виживання в умовах воєнного стану.

Література: **1.** Гнилицька Л. В. Методичні підходи до оцінки та аналізу фінансової стійкості підприємства. *Фінанси України.* 2020. № 8. С. 102–115. **2.** Загорна Т. О. Таксономічний метод в системі оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Економічний простір.* 2021. № 165. С. 89–94. **3.** Іванов Р. В. Використання методів таксономічного аналізу для оцінки фінансового стану підприємства. *Статистика України.* 2020. № 2. С. 56–62. **4.** Мельник В. М., Коцюба О. С. Оцінка фінансової стійкості підприємства: коефіцієнтний підхід. *Фінанси України.* 2020. № 10. С. 112–119. **5.** Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення управління витратами : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 288 с.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКУ МЕТОДАМИ БАГАТОВИМІРНОГО СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ

УДК 336.71:303.7

Малишко Є. О.

Канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів і кредиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Панахли Фаіг Аловсад огли

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го року навчання ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті здійснено оцінку ефективності управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк» із застосуванням методів кластерного та таксономічного аналізу. Визначено ринкову позицію банку та розраховано інтегральний показник його розвитку в динаміці. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення прибутковості в умовах фіскального тиску.*

Ключові слова: *фінансовий результат, кластерний аналіз, таксономія, інтегральний показник, ефективність, банк, стратегія.*

Annotation. *The article assesses the efficiency of financial results management of JSC CB «PrivatBank» using cluster and taxonomic analysis methods. The bank's market position is determined, and the integral development indicator is calculated in dynamics. Strategic directions for increasing profitability under fiscal pressure are substantiated.*

© Малишко Є. О., Панахли Фаіг Аловсад огли, 2025

Keywords: *financial result, cluster analysis, taxonomy, integral indicator, efficiency, bank, strategy.*

Викладення основного матеріалу. В умовах макроекономічної нестабільності та зміни монетарного ландшафту традиційні методи фінансового аналізу (вертикальний, горизонтальний, коефіцієнтний) не завжди дозволяють комплексно оцінити ефективність банківської установи. Для формування об'єктивних висновків щодо якості управління фінансовими результатами доцільно використовувати інструментарій багатовимірного статистичного аналізу, зокрема методи кластеризації та таксономії. Це дозволяє не лише позиціонувати банк у конкурентному середовищі, а й відстежувати латентні тенденції його розвитку.

Метою статті є діагностика ефективності управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк» на основі поєднання методів кластерного та таксономічного аналізу.

На першому етапі дослідження застосовано метод кластерного аналізу (алгоритм Уорда) для сегментації банківського сектора України. Вибірка включала 10 провідних банків, а змінними кластеризації виступили: обсяг чистих активів, власний капітал та чистий прибуток за 2024 рік.

Результати моделювання дозволили виділити три стійкі кластери [3, с. 25]: кластер 1 «Абсолютний лідер»: представлений лише АТ КБ «ПриватБанк», який характеризується екстремально високими показниками активів (680 млрд грн) та прибутку, що робить його непорівнянним з іншими гравцями.

Кластер «Державні системні банки» (Ощадбанк, Укрексімбанк). Характеризується значною ресурсною базою, але нижчою ефективністю генерації прибутку порівняно з лідером.

Кластер «Ефективні ринкові банки» (АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «ІДЕЯ БАНК»). Група вирізняється високими показниками рентабельності активів (ROA) при менших масштабах діяльності.

Кластерний аналіз засвідчив, що АТ КБ «ПриватБанк» за масштабами фінансових результатів не має прямих конкурентів, проте за якісними параметрами ефективності має орієнтуватися на бенчмарки кластера 3.

На другому етапі для оцінки динаміки ефективності банку використано метод таксономічного аналізу (метод Пліва-Хелвіга). Цей підхід дозволяє звести систему різнорідних показників рентабельності до єдиного інтегрального показника розвитку (I), який вимірює відстань поточного стану банку від еталонного зразка.

До розрахунку включено 6 показників-стимуляторів: рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), рентабельність дохідних активів, рентабельність статутного капіталу, рентабельність витрат та рентабельність доходів (ROS) за період 2019–2024 рр. [4].

Результати розрахунку інтегрального показника таксономії свідчать про неоднорідну динаміку ефективності управління:

період зростання (2020, 2022 рр.): інтегральний показник досягав значень 0,69–0,74, що відповідає «високому» рівню розвитку. Це пояснюється високою маржинальністю та оптимізацією витрат у ці періоди;

період спаду (2024 р.): зафіксовано зниження показника до 0,29 («низький» рівень) [5].

Парадокс ситуації полягає в тому, що в абсолютному вимірі банк отримав рекордний прибуток (72,8 млрд грн до оподаткування), проте його «якісна» складова погіршилася. Головними факторами негативного впливу стали: різке зростання податкового навантаження (витрати на податок зросли до 35 млрд грн) та збільшення адміністративних витрат, що знизило рентабельність доходів (ROS) до 35,02 % [2].

Отримані результати дозволяють стверджувати, що екстенсивне нарощування прибутку за рахунок вкладень в ОВДП вичерпує свій потенціал ефективності. Зниження таксономічного показника є сигналом про необхідність зміни управлінської парадигми.

Висновки. Застосування математичних методів дозволило виявити приховану проблему: попри лідерство в кластері (абсолютні цифри), внутрішня ефективність банку (таксономічний показник) знижується через фіскальний тиск і зростання бази витрат.

Для підвищення якості управління фінансовими результатами пропонується: технологічна оптимізація витрат (впровадження інструментів RPA (Robotic Process Automation) для автоматизації рутинних операцій бекофісу, що дозволить підвищити показник рентабельності витрат); диверсифікація джерел доходу (зменшення залежності від процентних доходів по цінних паперах шляхом розвитку транзакційного бізнесу та збільшення частки комісійних доходів у структурі прибутку до 40%); управління структурою балансу (використання ре-

зультатів таксономії як KPI для менеджменту банку, орієнтуючись не лише на обсяг прибутку, а й на відстань до «еталону» ефективності) [1, с. 233].

Література: **1.** Костюк В. А., Стеренчук М. М. Управління доходами і витратами банку. *Приазовський економічний вісник.* 2020. № 6 (23). С. 230–233. **2.** Річна фінансова звітність // АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost. **3.** Ткаченко Є. Ю. Управління прибутковістю банку в умовах цифровізації економіки. *Економіка та держава.* 2023. № 4. С. 45–50. **4.** Гриценко К. Г., Сахно В. І. Таксонометричний підхід до оцінювання життєздатності банку. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 2 (13). С. 391–396. **5.** Фатюха В. В., Близнюк О. П. Аналіз фінансових результатів діяльності банків України в умовах воєнного стану. *Молодий вчений.* 2022. № 10 (110). С. 112–116.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ: ПОГЛЯД МОЛОДІ НА ЕКОЛОГІЧНІ ТА КУЛЬТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

УДК 502.131.1(4+477):316.7-053.6

Маммедов А. М.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 3-го року навчання
ННІ економіки та права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розкрито особливості впровадження європейських практик сталого розвитку в Україні через призму бачення молоді. Проаналізовано ключові екологічні та культурні трансформації, що відбуваються в межах євроінтеграції. Наголошено на потребі активної участі молоді в формуванні нової екологічної культури, розширенні міжкультурного діалогу та просуванні екоінновацій.*

Ключові слова: *сталий розвиток, молодь, Європейський зелений курс, екологічна трансформація, культурна інтеграція, євроінтеграція.*

Annotation. *The paper examines the adaptation of European sustainable development practices in Ukraine from the youth perspective. It highlights ecological and cultural transformations driven by EU integration and emphasizes the role of young people in promoting environmental awareness, eco-innovation, and intercultural dialogue.*

Keywords: *sustainable development, youth, European Green Deal, ecological change, cultural integration.*

© Маммедов А. М., 2025

Європейські практики сталого розвитку формуються на основі комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та культурні виміри розвитку. У Європейському Союзі вони реалізуються через Європейський зелений курс, Стратегію ЄС зі сталого розвитку, Програму «Horizon Europe», Порядок денний ООН «Цілі сталого розвитку – 2030» та численні регіональні ініціативи, зокрема проєкти циркулярної економіки, екологізації громад, збереження біорізноманіття та підтримки культурної різноманітності [1; 2].

Питаннями впровадження європейських практик сталого розвитку в Україні, а також визначенням ролі молоді в адаптації екологічних та культурних трансформацій в умовах євроінтеграції займалися такі вітчизняні науковці, як Б. Буркинський, Г. Шевченко, М. Дороніна, С. Кравченко, С. Ніколаєнко [8–13].

Для України, яка з 2022 року рухається шляхом повноцінної інтеграції до ЄС, адаптація цих практик є не лише вимогою євроінтеграційного курсу, а й ключовою умовою модернізації суспільства. Особливої ваги це набуває у контексті післявоєнної відбудови, де сталий розвиток розглядається як основа економічної реконструкції, екологічної безпеки та збереження культурної ідентичності [3].

Метою цієї роботи є наукове обґрунтування значення європейських практик сталого розвитку для України та визначення ролі молоді в адаптації екологічних та культурних трансформацій в умовах євроінтеграції.

Європейський зелений курс визначає стратегічний вектор розвитку Європейського Союзу, орієнтований на досягнення кліматичної нейтральності, активний розвиток відновлюваної енергетики, енергоефективності, циркулярної економіки та збереження природних ресурсів [1]. В Україні аналогічні підходи поступово імплементуються на державному рівні: Міністерство захисту довкілля розробило проєкт Національної стратегії адаптації до зміни клімату (2024), заснований на європейських кліматичних і регуляторних принципах [4]. У науковому дискурсі українські дослідники підкреслюють необхідність перегляду природоохоронної політики, модернізації виробничих процесів та зниження рівня антропогенних викидів, що є фундаментальною передумовою сталого розвитку [10]. Водночас важливу роль у цих змінах відіграє молодь, яка активно підтримує перехід до «зеленої» економіки, долучається до екологічних ініціатив і міжнародних рухів, що підтверджується даними Європейського молодіжного форуму [5] та українськими дослідженнями молодіжного екологічного активізму [13].

Молоде покоління поступово стає одним із ключових рушійних чинників екологічної трансформації, оскільки демонструє високий рівень екологічної свідомості, підтримує реформи у сфері енергоефективності, перероблення відходів, відповідального природокористування та екологічного врядування. Науковці наголошують, що молодь займає центральне місце в реалізації концепції сталого розвитку, адже вона швидко адаптує нові екологічні та соціальні практики і формує довгостроковий запит на екологічно орієнтовану політику [11]. Значний внесок у це роблять університетські спільноти: вони поширюють моделі «зелених кампусів», ініціативи зі сталого споживання, локальних екостартапів та системи перероблення відходів, що узгоджується з європейськими трендами відповідального управління ресурсами [2].

Поряд із екологічною компонентною в умовах євроінтеграції посилюються культурні трансформації, що становлять невід'ємну частину європейських практик сталого розвитку. У державах ЄС культурна політика спрямована на розвиток міжкультурного діалогу, збереження культурної спадщини, підтримку креативних індустрій та цифрових культурних платформ [6]. В Україні аналогічні тенденції проявляються у розширенні студентських і молодіжних обмінів, реалізації проєктів у межах програм Creative Europe та European Solidarity Corps, у розвитку культурної дипломатії та створенні цифрових мистецьких і культурних платформ. Вітчизняні дослідження підкреслюють, що культурна політика поступово стає важливим інструментом сталого розвитку, сприяє зміцненню європейської ідентичності та інтеграції України в загальноєвропейський культурний простір [12].

Адаптація європейських практик сталого розвитку в українському суспільстві відбувається в умовах низки викликів – від інституційних обмежень і недостатнього рівня екологічної культури до масштабного впливу війни на екосистеми та культурну спадщину. Попри це, міжнародні програми Creative Europe, Horizon Europe, Erasmus+ та численні ініціативи сталого відновлення створюють широкі можливості для молоді, місцевих громад і культурних інституцій [3; 6]. У наукових працях наголошується, що саме молодіжні рухи, організації та ініціативи можуть стати основою для прискореного впровадження екологічних інновацій, розбудови культурної взаємодії та формування стійких моделей розвитку у післявоєнний період [11; 12]. Таким чином, українська молодь дедалі більше утверджується як активний суб'єкт сталого розвитку, здатний поєднати екологічні цінності, культурну відкритість та європейські підходи до модернізації суспільства.

Європейські екологічні, соціальні та культурні тенденції, що поступово інтегруються в український простір, формують якісно нову парадигму розвитку, у центрі якої знаходиться молодь як найбільш гнучка та інноваційно орієнтована частина суспільства. Участь молодих людей у трансформаційних процесах, їхня адаптивність, сприйнятливість до інновацій і здатність формувати довгостроковий суспільний запит

на екологічно відповідальне та культурно інклюзивне середовище свідчать про те, що саме молодіжний сегмент стає ключовим драйвером змін. Це дозволяє не лише переймати європейський досвід, але й адаптувати його до українських реалій так, щоб сталий розвиток набував реального змісту у повсякденних практиках громад, освітніх установ та культурних інституцій.

Адаптація європейських практик сталого розвитку в Україні є комплексним і багаторівневим процесом, який охоплює екологічний, соціальний, економічний і культурний виміри. Результати аналізу свідчать, що ці практики поступово набувають системного характеру, стаючи не лише інструментом модернізації, а й важливим чинником формування нової суспільної культури – екологічно відповідальної, інклюзивної та орієнтованої на довгострокову стійкість.

Визначено, що молодь відіграє центральну роль у цих процесах. Саме молоді люди виступають механізмом трансляції європейських цінностей сталого розвитку в освітнє середовище, громадський сектор, бізнес-ініціативи та культурний простір. Високий рівень екологічної свідомості, активність у міжнародних програмах та швидке прийняття інновацій створюють передумови для того, щоб молодіжні рухи стали ядром сталих змін у післявоєнній Україні.

Узагальнюючи дослідження, можна стверджувати, що впровадження європейських екологічних політик – таких як скорочення викидів, циркулярна економіка, енергетична модернізація та раціональне використання природних ресурсів – формує фундамент для нової моделі відносин між державою, громадою та громадянами. Одночасно культурна складова сталості, що включає міжкультурний діалог, захист спадщини та розвиток креативних індустрій, сприяє зміцненню європейської ідентичності України й формує позитивний імідж держави на міжнародній арені.

Важливо зазначити, що сучасні виклики – наслідки війни, руйнування екосистем, культурних об'єктів, інфраструктури – не лише ускладнюють упровадження сталих практик, а й підсилюють їхню актуальність. Саме сталий розвиток у його європейському розумінні стає логічною основою відбудови: енергетично ефективної, безпечної, екологічної, технологічно інноваційної та відкритої до культурного розмаїття.

Таким чином, сталий розвиток та європейська інтеграція утворюють взаємопідсилюючий тандем: імплементація європейських практик робить Україну більш стійкою, конкурентоспроможною та збалансованою, а Україна своєю активною молоддю, культурним потенціалом і прагненням до трансформацій збагачує європейський простір. Перспективи подальшого розвитку полягають у посиленні молодіжних екоініціатив, інтеграції принципів сталості в державні програми відновлення, розширенні міжнародного партнерства та формуванні нового суспільного договору, заснованого на екологічній відповідальності, культурній відкритості та спільному прагненні до стійкого майбутнього.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Аведян Л. Й.

Література: **1.** The European Green Deal. Brussels : European Commission, 2019 // European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. **2.** EU Sustainable Development Strategy. Brussels : European Union, 2020 // European Union. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals_en. **3.** Ukraine Recovery Plan. Київ : КМУ, 2023 // Кабінет Міністрів України. URL: https://recovery.gov.ua. **4.** Стратегія адаптації до зміни клімату. Київ : Міндовкілля, 2024 // Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/zmina-klimatu/adaptatsiya-do-zminy-klimatu. **5.** Annual Report 2023. Brussels : European Youth Forum, 2023 // European Youth Forum. URL: https://www.youthforum.org. **6.** Creative Europe Programme Guide. Brussels : European Commission, 2024 // European Commission. URL: https://culture.ec.europa.eu. **7.** Environmental Recovery Assessment. Kyiv : UNDP, 2023 // UNDP Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine. **8.** Буркинський Б. В., Хлобистов Є. В. Екологічна політика та сталий розвиток: теоретико-методологічні аспекти. Київ : НАН України, 2020. 298 с. **9.** Залозна О. О. Сталий розвиток територіальних громад: концептуальні засади та механізми реалізації. Житомир : ЖДТУ, 2021. 212 с. **10.** Шевченко Г. М. Європейська модель сталого розвитку та можливості її адаптації в Україні. *Економіка України.* 2022. № 7. С. 45–58. **11.** Дороніна М. С. Молодь як суб'єкт сталого розвитку: соціально-управлінські аспекти. *Державне управління: теорія і практика.* 2021. № 2. С. 112–121. **12.** Кравченко С. А., Романюк С. А. Культурна політика та сталий розвиток у євроінтеграційному контексті. *Вісник КНУКіМ.* 2023. № 1. С. 33–41. **13.** Ніколаєнко С. М. Екологічна безпека та молодіжний екологічний активізм в Україні. *Наукові праці ЧНУ.* 2022. № 45. С. 87–95.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

МЕТОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РИЗИКІВ У ІВЕНТ-ПРОЄКТАХ

УДК 005.8:005.334

Мандрикова М. О.

Викладач кафедри креативного менеджменту
і дизайну ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Москаленко Г. М.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У дослідженні розглянуто особливості управління невизначеністю в івент-проєктах, проаналізовано фактори ризику та сучасні методи їх ідентифікації, оцінювання й прогнозування. Запропоновано структурований підхід до мінімізації ризиків на різних етапах підготовки подій.*

Ключові слова: *івент-проєкт, ризики, невизначеність, управління ризиками, прогнозування, матриця ризиків.*

Annotation. *The study examines the specifics of managing uncertainty in event projects, analyzes risk factors and modern methods of their identification, assessment, and forecasting. A structured approach to minimizing risks at different stages of event preparation is proposed.*

Keywords: *event project, risks, uncertainty, risk management, forecasting, risk matrix.*

Управління ризиками є критично важливою складовою успішної реалізації івент-проєктів, оскільки будь-який подієвий захід реалізується в умовах високої невизначеності, динамічності та залежності від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників.

Подія має чітко визначені часові рамки, тому будь-які відхилення від плану можуть спричинити фінансові, організаційні або репутаційні наслідки. Це зумовлює необхідність системного підходу до ідентифікації, оцінювання та прогнозування ризиків, що впливають на строки, зміст, бюджет, безпеку учасників та імідж організатора.

Властивості ризику відображають його природу як управлінської категорії.

Першою є невизначеність, що зумовлює множинність можливих сценаріїв розвитку подій – від зміни погодних умов і поведінки аудиторії до технічних збоїв чи ненадійності партнерів.

Другою властивістю є можливість збитків, або наявність потенційно несприятливого результату – фінансових, репутаційних, організаційних втрат.

Функції ризику можна описати через такі основні напрями:

• захисна функція: формування механізмів адаптації до несприятливих подій, розроблення резервних сценаріїв і систем безпеки;

• аналітична функція: оцінка альтернатив, вибір оптимальних рішень та прогноз наслідків управлінських дій;

• інноваційна функція: стимулювання пошуку нових підходів, форматів, інструментів та організаційних рішень тощо.

Фактори ризику становлять одну з ключових складових системи управління ризиками, оскільки саме вони визначають характер, масштаб і вірогідність відхилень, здатних вплинути на перебіг і результати івент-проєктів. У науковій літературі вони класифікуються за походженням і змістом та охоплюють політичні, соціально-економічні, правові, галузеві, природні, науково-технічні, виробничі й комерційні чинники, які відображають зовнішні та внутрішні джерела впливу. Сукупність цих факторів формує рівень невизначеності, визначає по-

© Мандрикова М. О., Москаленко Г. М., 2025

тенційні ризикові ситуації та зумовлює необхідність системної оцінки загроз на всіх етапах планування і реалізації подій.

Основні групи ризиків в івент-індустрії. Практичні спостереження, отримані на основі аналізу реальних івент-заходів у Черкасах, підтверджують, що найчастіше ризики івент-проєктів концентруються у трьох ключових групах – фінансовій, експлуатаційній та правовій. Дослідження А. Остапенко та Н. Остапенко підтверджують систематичний прояв саме цих ризиків на різних етапах підготовки й проведення подій [1].

Отже, фінансові, експлуатаційні та правові ризики є найбільш поширеними в івент-проєктах і охоплюють ключові аспекти підготовки та проведення заходів.

Фінансові ризики пов'язані з можливими втратами, зумовленими зміною вартості товарів і послуг, коливанням кількості відвідувачів, невиконанням договірних зобов'язань.

Експлуатаційні ризики виникають унаслідок технічних збоїв, логістичних труднощів, помилок персоналу, несприятливих погодних умов тощо.

Правові ризики пов'язані з порушенням нормативно-правових вимог, відсутністю необхідних дозволів, недотриманням умов договорів або виникненням потенційних спорів із підрядниками чи партнерами, що може негативно вплинути на реалізацію події.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що багатоманітність ризиків і їх мінливість зумовлюють потребу в системному та науково обґрунтованому підході до їх управління. Тому доцільним є розгляд поетапного механізму управління ризиками, запропонованого у сучасних дослідженнях. Чотириступенева модель (рис. 10) охоплює процеси виявлення, оцінювання, реагування та моніторингу ризиків [2].

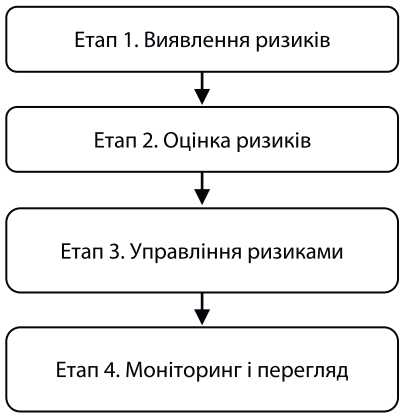

Рис. 1. **Порядок дій із ризиками в івент-проєктах**

За цією моделлю першим етапом є виявлення ризиків, тобто визначення чинників та подій, що можуть негативно вплинути на проведення заходу.

Ризики, які не будуть ідентифіковані на цьому етапі, надалі не можуть бути мінімізовані чи враховані при плануванні. Наступним кроком є оцінка ризиків – аналіз і визначення найбільш критичних із погляду ймовірності втрат та можливих наслідків.

Третій етап – управління ризиками, який передбачає розроблення заходів з уникнення, зниження або передачі ризику, визначення строків їх реалізації, відповідальних осіб та необхідних ресурсів, а також формування стратегії управління ризиками.

Четвертий етап – моніторинг і перегляд, що охоплює контроль змін зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку ефективності застосованих рішень, коригування плану заходу і формування бази знань для майбутніх проєктів.

На етапі оцінювання ризиків (другий етап) важливе значення має використання матриці ризиків, яка дозволяє аналітично поєднати два ключові параметри – ймовірність настання події та масштаб її впливу на результати заходу. Такий інструмент дає змогу структурувати загрози, визначити їх критичність і сформувати пріоритети для подальшого управління.

Матриця ризиків виконує функцію інструмента ранжування, дозволяючи організаторам подій чітко визначити, які саме загрози потребують першочергової уваги. Вона полегшує перехід до наступного етапу управління ризиками, оскільки дозволяє визначити, який спосіб реагування буде найбільш доцільним: уникнення ризику, його зниження, передача іншому суб'єкту або прийняття з подальшим контролем.

Управління ризиками в івент-проєктах подано на рис. 2.

Наступним кроком є більш детальний розгляд етапу реагування та управління ризиками, який відповідає за вибір і реалізацію практичних дій щодо мінімізації наслідків небажаних подій. Управління ризиками є практичною фазою реагування. На цьому етапі ухвалюються рішення щодо конкретних дій, які мають бути здійснені для мінімізації, усунення або передачі ризикових подій.

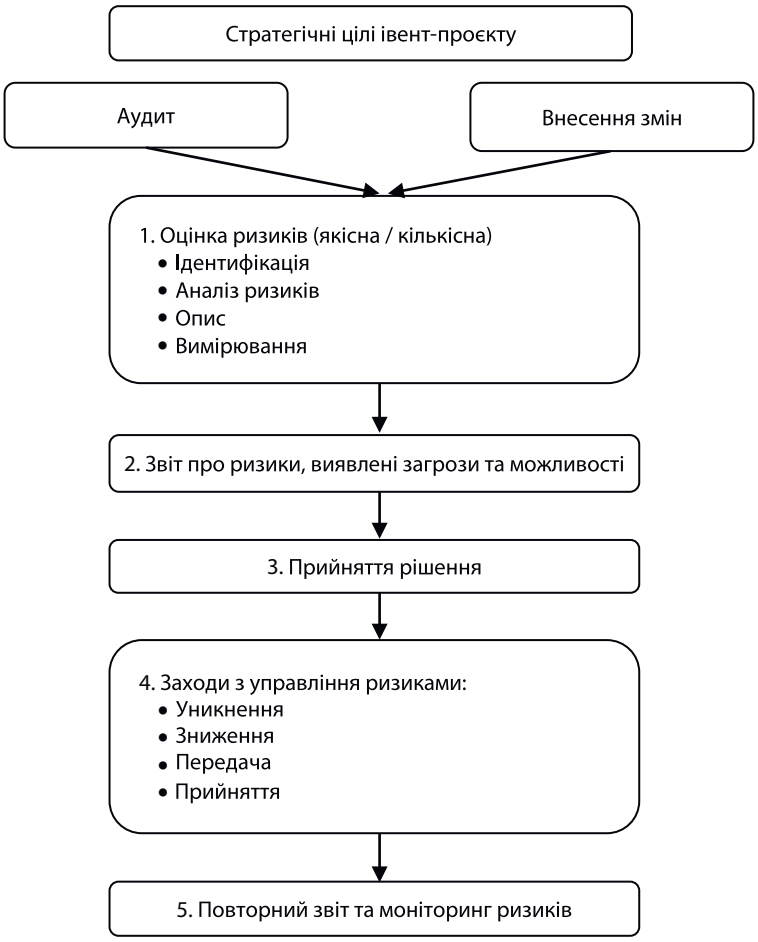

Рис. 2. **Процес управління ризиками**

У межах третього етапу традиційно виділяють три ключові групи заходів, які конкретизують стратегію реагування: усунення (або уникнення) ризику: передбачає зміну плану або відмову від дій, що містять високу небезпеку; зниження ризику: охоплює комплекс дій, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризику або пом'якшення його наслідків; передача ризику: передбачає часткове або повне перенесення відповідальності за наслідки ризикової події на інший суб'єкт; прийняття ризику: застосовується тоді, коли ризик має низький потенційний ефект або коли витрати на його усунення перевищують очікувані втрати.

Оскільки обрана стратегія реагування завжди реалізується в умовах динамічних змін під час підготовки заходу, важливою складовою управління є моніторинг. Моніторинг дозволяє: перевіряти актуальність ризиків, своєчасно виявляти нові загрози, оцінювати ефективність реалізованих заходів, коригувати план управління. У практиці івент-менеджменту моніторинг здійснюється протягом усього циклу реалізації івенту, від підготовки до завершення заходу, а його результати лягають в основу повторного звіту про ризики й подальшого аналізу управління [3].

Узагальнюючи викладене, управління ризиками в івент-проєктах є необхідною умовою стабільної та безпечної реалізації будь-якого заходу. Висока динамічність подієвого середовища, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та значний рівень невизначеності потребують системного підходу до виявлення, оцінювання та прогнозування можливих загроз.

Застосування структурованих моделей управління ризиками, включаючи побудову матриці ризиків і вибір відповідних стратегій реагування, дає змогу своєчасно визначати критичні події, мінімізувати негативні наслідки та забезпечувати ефективне функціонування івент-проєкту на всіх етапах його реалізації.

Література: **1.** Остапенко А. К., Остапенко Н. М. Ризик-менеджмент у проєктній діяльності. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/752098/mod_assign/introattachment/0/27_Остапенко_Остапенко.pdf?forcedownload=1. **2.** Ризики проєктної діяльності : навчальні матеріали. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/752096/mod_assign/introattachment/0/36.pdf?forcedownload=1. **3.** Радіонова О. М. Івент-технології : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 168 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/61205/1/2020%20печ%2023Н%20Івент-технології.pdf. **4.** Харламова О. Методичні засади управління ризиками проєктів. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24288/3/_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0...2.pdf. **5.** Немашкало К., Котляр Н. Методичні підходи до організації подій. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23146.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В VUCA-СВІТІ

УДК 339.009.12

Марков О. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *В роботі наведено результати аналізу змісту поняття конкурентоспроможності бізнесу в рамках концепції VUCA-світу. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність бізнесу охоплює не тільки гнучкість та інноваційність, а і здатність уникати хаотичності та раціонально поєднувати адаптивність із довгостроковим плануванням.*

Ключові слова: *бізнес, конкуренція, VUCA-світу, стратегія, адаптація, гнучкість.*

Annotation. *The paper presents the results of the content analysis of the concept of business competitiveness within the framework of the VUCA-world. It is substantiated that business competitiveness encompasses not only flexibility and innovation, but also the ability to avoid chaos and rationally combine adaptability with long-term planning.*

© Марков О. О., 2025

Keywords: *business, competition, VUCA-world, strategy, adaptation, flexibility.*

На сьогодні рівень міжнародної конкурентоспроможності бізнесу є одним із важливих чинників впливу на рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Міжнародна конкурентоспроможність бізнесу є комплексною категорією, що формується під впливом глобальних економічних, технологічних і соціальних чинників. У сучасних умовах вона вже не обмежується лише якістю продукції чи ефективністю управління компанією, а містить здатність адаптуватися до мінливого середовища, інтегрувати інновації та ефективно використовувати цифрові інструменти. При цьому конкурентоспроможність має динамічний характер і оцінюється здебільшого через порівняння з результатами діяльності інших компаній на міжнародних ринках. У період поглибленої цифровізації соціально-економічних відносин змінюється сама природа конкуренції [1].

У рамках сучасних тенденцій розвитку світової економіки цифровізація стає ключовим фактором формування конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Використання цифрових платформ, аналітики даних та автоматизації бізнес-процесів дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни попиту, адаптувати пропозиції до різних культурних і регіональних особливостей, а також оптимізувати витрати. Однак водночас вона створює нові виклики, які зосереджені на потребі захисту цифрових даних, необхідності постійного навчання персоналу та інвестицій у технології тощо.

Окрім цифровізаційних трансформацій, сучасний світ характеризується низкою фундаментальних властивостей – мінливістю (volatility), невизначеністю (uncertainty), складністю (complexity) та неоднозначністю (ambiguity). Сукупно ці характеристики формують концепцію VUCA-світу, у якому соціально-економічні процеси розвиваються нерівномірно, динамічно та часто непередбачувано. За таких умов формування конкурентної стратегії підприємства перетворюється на безперервний, гнучкий процес, що має враховувати швидкі зміни параметрів зовнішнього середовища, різноманітність ризиків і постійне виникнення нових можливостей. Це об'єктивно зумовлює потребу у стратегічних підходах нового типу, які істотно відрізняються від класичних моделей, притаманних стабільному, передбачуваному SPOD-світу [2].

Конкурентоспроможність підприємства у VUCA-світі визначається не лише здатністю успішно протистояти конкурентам, а й умінням оперативно адаптуватися до нестабільних умов, ефективно реагувати на зовнішні шоки та використовувати турбулентність як ресурс розвитку. Йдеться про вміння підприємства зберігати та зміцнювати власні ринкові позиції, розширювати присутність на міжнародних ринках і формувати унікальні споживчі цінності, які важко відтворити конкурентам. За таких умов традиційне трактування конкурентоспроможності як «переваги в ефективності» доповнюється критичними характеристиками: стратегічною гнучкістю, інноваційністю, здатністю швидко оновлювати бізнес-моделі, приймати рішення в умовах невизначеності та ефективно управляти ризиками.

Водночас, попри очевидну актуальність концепції VUCA, важливо критично оцінювати її надмірне поширення та застосування у стратегічному менеджменті. Частина дослідників вказує, що надмірне акцентування на нестабільності та невизначеності може сприяти формуванню «культури турбулентності», в якій організації починають сприймати хаос як норму, виправдовуючи ним стратегічну імпульсивність або недостатню аналітичність у прийнятті рішень [3; 4; 5; 6]. Інакше кажучи, постійне посилання на VUCA-світ інколи стає аргументом для відсутності довгострокових планів або нехтування системним аналізом, що призводить до прийняття стратегічно неправильних рішень.

Критичного аналізу потребує і поширене твердження, що успішність у VUCA-світі зводиться лише до гнучкості чи інноваційності. Гнучкі рішення можуть бути ефективними у короткостроковій перспективі, проте без структурованої стратегії, здатної забезпечити узгодженість дій усієї організації, вони ризикують перетворитися на хаотичні реакції. Інноваційність як самоціль також не гарантує конкурентних переваг, у ряді галузей ключове значення має не швидкість новацій, а їх якість, відповідність потребам споживачів та економічна доцільність.

Висновки. Таким чином, аналіз особливостей конкурентоспроможності підприємства в VUCA-світі підкреслює, що бізнесу варто не лише адаптуватися до швидких змін, але й зберігати стратегічну дисципліну, спиратися на ґрунтовний аналіз, не відмовлятися від довгострокового планування та не піддаватися ілюзії

тотальної непередбачуваності. Саме поєднання адаптивності та структурованості дає змогу уникнути крайнощів і забезпечити реальну, а не декларативну конкурентоспроможність у сучасному середовищі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Пархоменко Н. О.

Література: 1. Резінкова Н., Вовк В., Птащенко Л. Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2025. № 2 (16). С. 421–429. **2.** Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2021. № 20 (48). С. 67–75. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75. **3.** Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA really means for you. *Harvard Business Review.* 2014. Vol.1/2. P. 27–33. URL: https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you. **4.** Fischbacher-Smith D. Expanding into a VUCA World: Reflecting on Crisis Management in the Aftermath of EU Expansion. *Wieś i Rolnictwo.* 2024. Vol. 4 (205). URL: https://eprints.gla.ac.uk/355088/1/355088.pdf. **5.** Atanassova I. et al. Managing the VUCA environment: The dynamic role of strategic agility. *Journal of Business Research.* 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008. **6.** Zamani H. Strategic Leadership and VUCA environment. *Revue Int. des Sciences de Gestion.* 2022. Vol. 5 (1). URL: https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/859/740.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ

УДК 336.71

Матухно Д. К.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено теоретико-методичні основи та практичні підходи до управління фінансовою стійкістю банку. Проведено діагностику сектора; зроблено кластерний і факторний аналіз для ідентифікації ключових факторів. Метод аналізу ієрархій (МАІ) застосовано для обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення фінансової стійкості банку, серед яких визначено диверсифікацію фінансування, оптимізацію капіталу та посилення управління кредитними ризиками.*

Ключові слова: *фінансова стійкість, банк, метод аналізу ієрархій, факторний аналіз, фактори впливу.*

Annotation. *The theoretical and methodological foundations and practical approaches to managing the financial stability of a bank have been studied. Diagnostics of the sector, cluster and factor analyses were conducted to identify key factors. The method of hierarchy analysis (MHA) was used to substantiate priority areas for improving the financial stability of banks, including diversification of financing, capital optimization, and strengthening credit risk management.*

© Матухно Д. К., 2025

Keywords: *financial stability, bank, hierarchy analysis method, factor analysis, influencing factors.*

Проблеми фінансової стійкості набувають особливого значення у зв'язку з нестабільністю фінансових ринків, зростанням кредитного навантаження та зниженням прибутковості банківських операцій [1]. Важливо зазначити, що українська банківська система досі перебуває у стадії реформування, а забезпечення фінансової стійкості банків є основою її ефективного функціонування [2].

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних основ фінансової стійкості банку та практичних підходів для вдосконалення системи управління фінансовою стійкістю банку. Для досягнення поставленої мети використано такі методи наукового пізнання: аналіз і синтез; контент-аналіз; методи статистичного спостереження; метод таксономічного аналізу; методи фінансового аналізу, графічний та табличний методи; метод структурно-функціонального моделювання; метод екстраполяції; факторний метод; кореляційно-регресійний аналіз; метод аналізу ієрархій.

На основі узагальнення наукових джерел уточнено зміст основних понять, таких як «фінансова стійкість банку» та «управління фінансовою стійкістю банку». Виконаний контент-аналіз наукових джерел дозволив виявити ключові компоненти цих понять, зокрема здатність банку протистояти ризикам, забезпечення прибутковості, відповідність нормативним вимогам, збалансованість ресурсної бази. Це дало змогу не лише глибше зрозуміти зміст фінансової стійкості, а й сформувати базу для подальших прикладних досліджень.

На основі аналізу статистичних даних було діагностовано стан банківського сектора України, який продемонстрував загальні тенденції його розвитку за останні роки. Було виявлено позитивну динаміку зростання активів, депозитної бази, а також прибутковості в цілому, з одночасним збереженням високої залежності від зовнішньоекономічної ситуації.

За результатами аналізу фінансового стану державних банків України було застосовано кластерний аналіз, проведений у межах дослідження, який дозволив виокремити однорідну групу державних банків, які мають подібні характеристики фінансової стійкості. До цієї групи увійшли АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк», що свідчить про схожість їхніх фінансових стратегій, структури джерел фінансування та загального підходу до управління капіталом. Формування окремого кластера на основі таких критеріїв, як рентабельність, фінансовий важіль, участь власного капіталу та ліквідність, дало змогу зробити висновок, що обидва банки мають порівнювані параметри адаптації до ринкових умов і фінансової стійкості в складних умовах зовнішніх викликів.

Результати кластерного аналізу виявили, що АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк» демонструють подібну загальну фінансову картину щодо рівня фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Об'єднання цих двох банків в окремий кластер свідчить про схожість їхніх підходів до управління фінансовими ресурсами, структури активів і здатності генерувати прибуток. Це дало змогу визначити їх як найстабільніших серед банків України.

Враховуючи результати кластерного аналізу та аналіз нормативно-правових актів, наступним етапом дослідження стала детальна оцінка фінансової стійкості державних банків на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк», яка дозволила глибше розкрити здатність цих установ зберігати стабільність в умовах змінного фінансового середовища. У процесі аналізу розглядалися не лише загальні фінансові показники, але й динаміка ключових коефіцієнтів, таких як надійність, фінансовий важіль, мультиплікатор капіталу та рівень участі власного капіталу у формуванні активів. Це дало змогу виявити особливості фінансової моделі кожного банку, визначити потенційні зони вразливості й оцінити ефективність адаптації до економічних викликів.

Порівняння отриманих результатів дозволило зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» вирізняється стабільнішою структурою фінансування та помірним рівнем залучення зовнішніх ресурсів, що вказує на зважений підхід до управління ризиками. Своєю чергою, АТ «Ощадбанк», попри вищу залежність від позикового капіталу, продемонстрував позитивну динаміку у напрямку зміцнення капіталізації та зниження фінансових навантажень. Обидва банки дотримуються пруденційних нормативів, встановлених Національним банком України, що додатково підтверджує їхню здатність функціонувати в межах регуляторних вимог.

Розроблений методичний підхід до ідентифікації факторів впливу передбачає обґрунтування та формування системи показників на основі узагальнення наукових джерел, збір даних і формування інформаційної бази, проведення факторного аналізу, підготовку аналітичної довідки щодо найвагоміших факторів впливу на фінансову стійкість банку.

Виконаний факторний аналіз базується на підґрунті зібраної аналітичної інформації і дозволяє виділити та систематизувати основні чинники, що формують фінансову стійкість банку, забезпечуючи глибоке розуміння взаємозв'язків між численними показниками його діяльності. Завдяки зменшенню складності великого масиву даних до кількох ключових факторів цей підхід сприяє виявленню прихованих залежностей і пріоритетів, що мають найбільший вплив на стабільність банківської установи. Отже, отримані результати створюють цілісну картину, яка відображає як доходність і структуру активів, так і ефективність використання капіталу та рівень ліквідності у поєднанні з кредитною активністю. Така комплексність дає змогу не лише точно оцінити поточний стан фінансової стійкості, але й обґрунтовано визначати напрямки управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності та зниження ризиків, що має ключове значення для довгострокової стабільності банку в умовах мінливого фінансового середовища.

Отримані під час факторного аналізу найбільш вагомі фактори впливу на фінансову стійкість банку ранжувались на фінальному етапі дослідження для обґрунтування пріоритетності напрямів управлінських заходів щодо зміцнення фінансової стійкості банку. Для цього був застосований метод аналізу ієрархій (MAI), за результатами якого були визначені пріоритетні напрями покращення: підвищення ефективності управління капіталом, розвиток внутрішнього контролю, мінімізація ризиків, удосконалення аналітичної функції банку. Такий підхід дозволив забезпечити обґрунтованість наданих рекомендацій.

Згідно з результатами аналізу основних показників банку, показників фінансової стійкості, економічних нормативів та методу аналізу ієрархій (MAI) виявлено, що для підвищення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанку» необхідно зосередитися на диверсифікації джерел фінансування та оптимізації структури капіталу. Важливо зменшити залежність від короткострокових зобов'язань і збільшити частку власного капіталу, що дозволить банку краще протистояти фінансовим шокам і підвищить довіру інвесторів і клієнтів. Крім того, варто посилити управління кредитними ризиками шляхом покращення системи оцінки позичальників та моніторингу якості кредитного портфеля, що знизить рівень проблемних активів і покращить ліквідність банку.

Загалом результати дослідження засвідчили ефективність комплексного підходу до управління фінансовою стійкістю банку. Поєднання кількісних і якісних методів аналізу, побудова моделі управління, виявлення ключових факторів та обґрунтування управлінських рішень створюють цілісну систему для оцінки й удосконалення стійкості банківської установи в сучасних умовах.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Журавльова І. В.

Література: **1.** Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 233 с. **2.** Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка.* 2021. № 3. С. 1–9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ КОНТЕНТУ ЯК ДРАЙВЕР СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

УДК 159.923

Махоніна А. П.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто вплив персоналізації контенту на психологічні аспекти споживчої поведінки користувачів маркетплейсів. На основі аналізу літератури та проведеного опитування визначено, як персоналізовані пропозиції впливають на довіру, залученість та емоційну мотивацію користувачів.*

Ключові слова: *персоналізація, психологія споживача, маркетплейси, поведінкова економіка.*

Annotation. *The article examines the impact of content personalization on the psychological aspects of consumer behavior of marketplace users. Based on literature analysis and a survey, it determines how personalized offers affect user trust, engagement, and emotional motivation.*

Keywords: *personalization, consumer psychology, marketplaces, behavioral economics.*

Сучасні маркетплейси функціонують у середовищі інформаційного перевантаження, де користувачі стикаються з великою кількістю товарів і пропозицій. За таких умов персоналізація контенту стає ключовим інструментом для підвищення ефективності взаємодії з користувачем. Вона дозволяє виділяти релевантний контент, створює відчуття індивідуальної уваги та знижує когнітивне навантаження, що позитивно впливає на процес прийняття рішень і формує довіру до платформи [1]. Актуальність теми підкреслюється тим, що ефективна персоналізація може стати конкурентною перевагою маркетплейсу, формуючи емоційний та поведінковий досвід користувачів. Проблема дослідження полягає у недостатньому вивченні психологічного впливу персоналізації на поведінку користувачів у локальному українському контексті, особливо серед молоді та студентів, які активно взаємодіють із цифровим контентом.

Персоналізація контенту на маркетплейсах передбачає набагато більше, ніж просто підбір товарів під користувача. Вона створює відчуття індивідуального підходу і дозволяє платформі «спілкуватися» з клієнтом його мовою. Основними інструментами персоналізації є рекомендаційні блоки, індивідуальні пропозиції, а також таргетовані повідомлення на основі історії поведінки користувача. Завдяки цьому користувач отримує релевантний контент без необхідності витрачати час на перегляд великої кількості товарів, що суттєво знижує когнітивне навантаження [2].

Балик та Хилюк [2] зазначають, що персоналізація контенту має суттєвий психологічний ефект: користувачі починають відчувати, що платформа розуміє їхні потреби та інтереси. Це формує позитивну емоційну залученість і підвищує рівень довіри до маркетплейсу. Дослідження українських науковців Карпенка, Шейнера та Костинюка [3] підтверджують, що персоналізований контент не лише зменшує інформаційне перевантаження, а й допомагає користувачам приймати більш усвідомлені та зважені рішення. Міжнародні дослідження також підтверджують важливість правильної персоналізації. Kazeminia, Kaedi та Ganji [4] підкреслюють, що алгоритми на основі штучного інтелекту можуть передбачати інтереси користувачів, пропонуючи релевантні товари та стимулюючи повторні покупки. При цьому вони застерігають, що надмірна або непрозора персоналізація здатна викликати відчуття спостереження та втручання, що знижує рівень довіри і задоволення від користування платформою. McKinsey & Company [6] додатково зазначають, що користувачі цінують персоналізацію лише тоді, коли вона здається природною, ненав'язливою і прозорою, без порушення приватності.

З психологічної точки зору ефективність персоналізації пояснюється кількома ключовими механізмами: створює відчуття індивідуальної значущості, тобто користувач відчуває, що платформа враховує його

© Махоніна А. П., 2025

особисті вподобання, що підвищує лояльність; надає відчуття контролю над процесом покупки, що зменшує невизначеність і страх помилки; формує позитивні емоційні реакції, які стимулюють повторні покупки та зміцнюють довіру до платформи [5]. Конкретні приклади застосування персоналізації демонструють, що найбільш ефективними є рекомендаційні блоки («Вам також може сподобатися») та індивідуальні пропозиції на основі історії покупок. Вони не лише підвищують конверсію, а й формують у користувачів відчуття уваги до їхніх потреб і інтересів, що психологічно мотивує до подальшої взаємодії з платформою. Навпаки, надмірне використання таргетингу на основі поведінки може сприйматися як надмірний контроль, що викликає дискомфорт [2; 3; 5].

Таким чином, персоналізація контенту є одночасно технічним і психологічним інструментом, що підвищує лояльність, довіру та залученість користувачів. Проте, щоб оцінити її реальний вплив у локальному українському контексті, особливо серед студентської молоді, було проведено емпіричне дослідження, метою якого стало визначити, як різні форми персоналізації впливають на довіру користувачів, їх мотивацію до покупки та загальну залученість на платформі.

Було обрано вибірку з 40 студентів віком від 18 до 24 років, які регулярно користуються маркетплейсами та взаємодіють із персоналізованим контентом. Основні питання опитування стосувалися частоти використання персоналізованих блоків («Рекомендовані товари», «Вам може сподобатися»), довіри до персоналізованих пропозицій, емоційного відгуку на персоналізацію, а також готовності здійснити покупку після отримання персоналізованої рекомендації. Для оцінки впливу персоналізації респонденти використовували шкалу Лайкерта від 1 до 5, де 1 – «зовсім не впливає», а 5 – «дуже сильно впливає». Дані були оброблені за допомогою описової статистики: визначено кількість респондентів, середнє значення оцінки та стандартне відхилення, що дозволило оцінити тенденції та надійність результатів. Результати дослідження наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив персоналізації контенту на поведінку студентів

Показник	Кількість респондентів	Середнє значення (1–5)	Стандартне відхилення
Активне використання персоналізованих блоків	30	4,2	0,8
Персоналізація стимулює до покупки	24	3,9	0,9
Довіра до платформи завдяки персоналізації	22	3,7	1,0
Емоційна реакція на персоналізацію	28	4,1	0,7
Найбільш ефективні форми персоналізації (рекомендаційні блоки, індивідуальні пропозиції)	31	4,3	0,6
Менш ефективні форми персоналізації (таргетинг без пояснень)	12	2,8	0,9

Опитування студентів показало, що персоналізація контенту на маркетплейсах суттєво впливає на поведінку користувачів і їх емоційний стан. Близько 75 % респондентів активно користуються рекомендаційними блоками та індивідуальними пропозиціями, що підтверджує високу залученість і готовність сприймати релевантні рекомендації як зручний спосіб скоротити час вибору. Приблизно 60 % студентів зазначили, що персоналізація стимулює їх до покупки, а 55 % відчувають підвищену довіру до платформи. Позитивну емоційну реакцію на персоналізований контент відзначили близько 70 % респондентів.

Аналіз результатів показує, що найбільш ефективними формами персоналізації є рекомендаційні блоки та індивідуальні пропозиції на основі історії переглядів і покупок (приблизно 77,5 %, середнє 4,3; стандартне відхилення 0,6), які одночасно підвищують мотивацію, формують відчуття контролю над вибором і створюють позитивний емоційний досвід. Натомість таргетинг без пояснень був менш ефективним (30 %, середнє 2,8; стандартне відхилення 0,9), що підкреслює важливість прозорості та релевантності персоналізації.

Таким чином, дослідження показало, що персоналізація контенту є актуальним і ефективним інструментом для сучасних маркетплейсів, оскільки вона підвищує залученість, стимулює покупки та формує довіру

серед молодої аудиторії, активно взаємодіючої з цифровим контентом, а її правильне застосування дозволяє поєднати економічну ефективність платформи з психологічним комфортом користувачів, забезпечуючи лояльність та конкурентні переваги в умовах інформаційного перевантаження.

Науковий керівник – д-р психол. наук, доцент Богдан Ж. Б.

Література: 1. Semeniuk S., Yakymyshyn L. Information trends in marketing communications digital age. *Socio-Economic Problems and the State (electronic journal).* 2025. Vol. 32, no. 1. P. 157–166. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25ssbcda.pdf. **2.** Балик У., Хилюк В. Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в електронній комерції. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-129. **3.** Карпенко В. Л., Шейнер, Б. В., Костинюк, С. О. Вплив цифрових медіа на споживчу поведінку в епоху інформаційного навантаження. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. № 5. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14196977. **4.** Kazeminia A., Kaedi M., Ganji B. Personality-Based Personalization of Online Store Features Using Genetic Programming. *MDPI.* 2019. URL: https://doi.org/10.4067/S0718-18762019000100103. **5.** Konoplyannykova, M. Personalization as a loyalty strategy in electronic commerce. *Commodity Science. Technologies. Engineering.* 2024. Vol. 49, no. 1. P. 4–26. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2024(49)01. **6.** McKinsey & Company. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying#/.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

МАТРИЧНЕ ЧИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

УДК 330.44: 510.2

Медвідь М. Г.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто історичні аспекти формування матричного числення, починаючи з II сторіччя до н. е., та його застосування до розв'язання системи лінійних алгебраїчних рівнянь. Наведено приклади використання матриць в сучасній економічній теорії для побудови математичних моделей економічних процесів і явищ.*

Ключові слова: *: історія матриць, магічний квадрат, система лінійних рівнянь, метод Фенчен як метод виключення, модель Леонтьєва, задачі оптимізації.*

Annotation. *The historical aspects of the formation of matrix calculus, starting from the 2nd century BC, and its application to solving a system of linear algebraic equations are considered. Examples of the use of matrices in modern economic theory for building mathematical models of economic processes and phenomena are given.*

© Медвідь М. Г., 2025

Keywords: *history of matrices, magic square, systems of linear equations, Fengcheng method as an elimination method, Leontief's model, optimization problems.*

У сучасному світі математика є основою логічного мислення, тим універсальним інструментом, який допомагає структурувати наукові думки, формалізовувати уявлення про процеси і явища у багатьох галузях науки. Математика – це не лише науковий світогляд. Сучасний бізнес розглядає математику як фундаментальний інструмент, за допомогою якого можна здійснювати аналіз даних, приймати обґрунтовані управлінські рішення, отримувати надійний прогноз. Матриці є одним із найпоширеніших математичних інструментів, що застосовуються в таких різних за об'єктами дослідження науках, як фізика, інженерія, комп'ютерні науки, соціологія, економіка, а також у різних галузях самої математики.

Матрицею називають прямокутну таблицю, елементами якої можуть бути числа, символи або функції, і ці елементи організовані в рядки та стовпці. За допомогою матриць можна у стислій формі надавати великий обсяг інформації і здійснювати операції над цими даними [1].

Матричний інструментарій виник із необхідності здійснювати загальний опис об'єктів ще задовго до того, як було здійснено його алгебраїчну формалізацію. Перші таблиці, які мали назву «магічного квадрата» (тому що в них бачили певний план універсальної гармонії, заснованої на космології), з'явилися у Древньому Китаї як реалізація дуалістичного уявлення китайської філософії Інь та Янь [2]. Пізніше ці числові квадрати (або числові конфігурації) стали використовуватися для опису в числовій формі реальних об'єктів подібно до того, як це робиться за допомогою матриць. Такі числові квадрати зустрічаються ще у стародавньому китайському трактаті «Дев'ять розділів про математичне мистецтво», який було створено близько 200 років до н.е. Восьмий розділ цього трактату навіть має назву «Прямокутні масиви». Водночас ці прямокутні таблиці почали використовувати для розв'язання систем лінійних рівнянь, і метод розв'язання з їхнім використанням відомий як метод Фенчен [3]. До речі, усі розділи трактату «Дев'ять розділів про математичне мистецтво» мають суто прикладні назви, такі, наприклад, як землевимірювання, консультації з інженерних робіт, неупереджене оподаткування, тобто китайська математика цього періоду формувалася як прикладна наука і була зосереджена на інженерних та бюрократичних потребах держави. За тим впливом, який мав трактат «Дев'ять розділів про математичне мистецтво» на формування східної математики, його можна порівняти із впливом «Початків» Евкліда на розвиток західної математичної думки. Слід зазначити, що у цьому трактаті розглядається розв'язування систем рівнянь з двома або трьома невідомими за допомогою методу обчислювальної дошки (метод Фенчен), який є подібним до сучасного матричного методу. За цим методом коефіцієнти кожного рівня записували в стовпцях, а стовпці заповнювалися справою наліво. Потім з числами виконували такі операції: збільшення в кілька разів або ділення стовпця на задане число, додавання або віднімання двох стовпців тощо. Для розв'язання системних лінійних рівнянь прямокутник коефіцієнтів завдяки таким перетворенням приводили до трикутної, а потім до діагональної форми [4]. Європейські математики опанували цей метод лише в 1801 році завдяки роботам німецького вченого Карла Фрідріха Гаусса. Цей метод послідовного виключення згодом отримав назву методу Гаусса.

У XVII–XVIII сторіччях європейські вчені почали виявляти великий інтерес до фізики, але для опису результатів спостережень, для їх узагальнення їм не вистачало формальної математики. У створенні теорії матриць приймали участь такі видатні вчені, як Готфрід Вільгельм Лейбніц, Гійом де Лопіталь, Габріель Крамер, Етьєн Безу. Завдяки їх роботам з'явилось таке поняття, як визначник, що було суттєвим внеском у вдосконалення способів розв'язання систем лінійних рівнянь. Але систематизація теоретичних знань щодо дій з матрицями почала здійснюватися лише у середині XIX сторіччя [5]. Це було обумовлено потребами математичної фізики, а саме описом руху в просторі за допомогою системи векторів. Сам термін «матриця» було введено в математичну науку англійським математиком Джеймсом Джозефом Сильвестром у 1850 році, при цьому розглядались лише лінійні перетворення матриць. Множення матриць і поняття оберненої матриці було запропоновано англійським математиком Артуром Келі в 1856 році, наукові інтереси якого були пов'язані з теорією груп.

У XX столітті матриці набули фундаментального значення для економічної науки завдяки роботам американського економіста Василя Леонтьєва, який застосував їх для побудови моделі міжгалузевого балансу. За розвиток методу «витрати – випуск» йому в 1973 році було присуджено премію з економіки пам'яті Альфреда Нобеля. Сучасна економіка вимагає використання аналітичного інструменту для підтримки управлінських рішень, а матричний апарат є основним інструментом математичного моделювання, який забезпечує стислий опис багатофакторних залежностей. Він є тим ідеальним засобом, який дозволяє характеризувати фінансові

потоків, витрати ресурсів чи виробничих потужностей. Модель Леонтьєва є основою для здійснення макроекономічного управління та планування [6]. Фундаментальна модель Леонтьєва базується на описі міжгалузевих залежностей. Її ключовим елементом є матриця прямих витрат, кожен елемент якої визначає кількість продукції однієї галузі, яка потрібна для вироблення одиниці продукції іншої галузі. Основою математичної моделі міжгалузевого балансу є матричне рівняння:

$$x = Ax + y, \quad (1)$$

де $x = (x_1; x_2; ...; x_n)^T$ – вектор валової продукції; $A = (a_{ij})_{n\times n}$ – матриця технологічних коефіцієнтів прямих виробничих витрат продукції i-ї галузі $(i = \overline{1,n})$ на виробництво одиниці продукції j-ї галузі $(j = \overline{1,n})$, $a_{ij} \geq 0$; $y = (y_1; y_2; ...; y_n)^T$ – вектор кінцевого споживання.

Розв'яжемо рівняння (1) відносно вектора кінцевого споживання:

$$y = (E - A)x, \quad (2)$$

де E – одинична матриця тієї ж вимірності, що і матриця A.

Якщо існує такий вектор валової продукції $x \geq 0$, якому відповідає невід'ємний вектор кінцевого споживання $y \geq 0$, то матриця технологічних коефіцієнтів є продуктивною. У цьому випадку балансове рівняння (1) можна розв'язати відносно вектора валової продукції:

$$x = (E - A)^{-1}y, \quad (3)$$

де матриця $(E - A)^{-1}$ є матрицею повних витрат, за допомогою якої можна кількісно оцінювати мультиплікативний ефект в економіці.

Співвідношення (3) визначає управлінську функцію, яка дозволяє менеджерам при плануванні визначати обсяг валового випуску продукції, необхідний для забезпечення планового кінцевого попиту.

Рівняння міжгалузевого балансу також може відігравати роль системи обмежень в задачах оптимізації. Так, однією із задач управління багатоукладною економікою є забезпечення раціонального використання існуючих технологічних можливостей (технологічних укладів) при певному обмеженні на ресурси. Для держави таким ресурсом, наприклад, може бути праця [7]. Ця задача розглядається як задача математичного програмування і її математична модель окрім балансових співвідношень містить цільову функцію, що визначає максимальну загальну корисність виробництва:

$$Z = \sum_{k=1}^{m} c_k y_k \to \max, \quad (4)$$

де $c_k = (c_{1k}; c_{2k}; ...; c_{nk})$ – вектор корисності одиничного кінцевого випуску продукції k-м технологічним укладом.

Отже, матричне числення виступає як підґрунтя при побудові математичних моделей управління економічними процесами. Воно забезпечує системність аналізу (одночасне врахування численних взаємопов'язаних факторів), компактність формалізації та потужність прогнозу. Особливо актуальним є застосування матричного апарату при обробці великих даних (Big Data) для автоматизації управлінських рішень та підвищення їх адаптивності в умовах ринкової нестабільності.

Науковий керівник – канд. фіз.-мат. наук, доцент Лебедєва І. Л.

Література: **1.** Пономаренко В. В. та ін. Вища математика: базовий підручник для вузів. Харків : Фоліо, 2024. 669 с. **2.** Swetz F. The evolution of mathematics in Ancient China. *Mathematics Magazine.* 1979. Vol. 52 (1). P. 10–19. URL: http://jnsilva.ludicum.org/Sherlock/china1.pdf. **3.** Mihajlović A. M., Vulović N. R., Milikić M. P. Using the Fangcheng method to develop pre-algebra concepts in primary-grade students. *Иновације у Настави.* 2020. Vol. 33 (1). P. 72–88. DOI: 10.5937/inovacije2001072M. **4.** Schwartz R. K. A Classic from China: The Nine Chapters – Matrices. URL: https://old.maa.org/press/periodicals/convergence/a-classic-from-china-the-nine-chapters-matrices. **5.** Higham N. J. Cayley, Sylvester, and Early Matrix Theory. *MIMS EPrint: 2007.119.* 2008. URL: https://webhomes.maths.ed.ac.uk/~v1ranick/papers/higham2.pdf. **6.** Leontief W. W. The Structure of American Economy, 1919–1939: An Empirical Application of Equilibrium Analysis. New York : Oxford University Press. 1951. 264 p. **7.** Ляшенко О. І. Міжгалузеві балансові моделі багатоукладної економіки. *Проблеми економіки.* 2013. № 2. С. 226–229.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

КОРУПЦІЯ ТА БЮРОКРАТІЯ ЯК ЧИННИКИ ГАЛЬМУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 330.15:316.334

Медвідь М. Г.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі досліджено корупцію та бюрократію як чинники, що стримують сталий розвиток країни. Порівняно досвід Маврикію та України в реалізації процесів дебюрократизації на шляху досягнення цілей сталого розвитку.*

Ключові слова: *індекс економічної свободи, індекс сприйняття корупції, цілі сталого розвитку, дебюрократизація.*

Annotation. *This paper examines corruption and bureaucracy as factors hindering the country's sustainable development. A comparison is drawn between the experiences of Mauritius and Ukraine in implementing processes of debureaucratization towards the achievement of sustainable development goals.*

Keywords: *index of economic freedom, corruption perception index, sustainable development goals, debureaucratization.*

За останні 20 років деякі країни Африки, зокрема Маврикій та Руанда, показали що корупція та бюрократія може бути ефективно подолані через реалізацію інституційних реформ, що дозволяє досягнути сталого економічного функціонування. Маврикій є прикладом радикальної дебюрократизації. Так, якщо у 2005–2006 рр. Маврикій вже мав високий бал в Індексі економічної свободи, який дорівнював 69, то реалізація послідовних реформ дозволили країні закріпитися у лідерах рейтингу. На противагу цьому, Україна починаючи з низького балу – 50 у 2005 р, не змогла суттєво змінити свої позиції в рейтингу. Як наслідок, у 2024 році Маврикій має 72 і знаходиться у категорії «переважно вільна економіка», тоді як Україна із 52 балами залишається в групі економік із низьким рівнем свободи, демонструючи, що бюрократичний тиск є ключовим чинником на шляху економічного розвитку [1]. Водночас Руанда слугує прикладом рішучої боротьби з корупцією. Так, на початку 2000-х років країна в Індексу сприйняття корупції із значенням 2.3-3.1 була майже на одному рівні з Україною. Проте завдяки високій виконавчій дисципліні та рішучому викоріненню корупції Руанда досягла значного прогресу, піднявшись до 53 балів у 2023 році. Водночас Україна, попри антикорупційні органи, застрягла на 36 балах у 2023 р. [2]. Слід зауважити, що Руанда відноситься до країн із низьким рівнем доходу за класифікацією Світового банку, маючи один із найнижчих у світі показників ВВП на душу населення. Отже, країна демонструє високі темпи розвитку, що робить її успішним прикладом для регіону.

Мета роботи полягає у виявленні ключових перешкод на шляху сталого економічного зростання та окресленні пріоритетних напрямів їх подолання.

Проведений аналіз засвідчує, що до основних стримуючих факторів досягнення цілей сталого розвитку належать: слабка інституційна спроможність держави, дефіцит інвестицій у «зелену» економіку та внутрішня політико-економічна нестабільність. За даними інформаційного табло щодо сталого розвитку, Україна посіла 42-ге місце з 167 країн і отримала загальну оцінку 75,74 із 100 можливих балів. За даними звіту, Україна демонструє успіхи у деяких соціальних сферах, проте має критичні прогалини, пов'язані саме з інституційними проблемами [3].

Вищенаведена теза підтверджується й дослідженнями вітчизняних учених, які наголошують, що ключовою перешкодою для національного прогресу в досягненні цілей сталого розвитку є недостатня якість інститу-

© Медвідь М. Г., 2025

ції. Це безпосередньо відповідає 16-й цілі сталого розвитку ООН. Без суттєвого посилення інституційної бази позитивна динаміка у соціально-економічній та екологічній сферах не матиме стійкого характеру й буде значно уповільненою [4].

У пошуках ефективних практик підвищення інституційної спроможності в Україні було вирішено порівняти її шлях до сталого розвитку з Маврикієм, який є еталонним прикладом успішної трансформації. Ця країна продемонструвала, що послідовна політика економічної свободи (лібералізація, низьке податкове навантаження та надійний захист інвесторів) у поєднанні зі стратегічною диверсифікацією економіки (перехід від сировинної моделі до сектору послуг) дала змогу невеликій острівній державі посісти провідні позиції на континенті [5].

Розрив між Україною та Маврикієм в Індексі економічної свободи за 2024 р. є найбільшим і найпоказовішим. Маврикій, посідаючи близько 20-го місця у світі, демонструє успіх радикальної дебюрократизації [1]. Завдяки такій філософії управління, орієнтованій на міжнародний бізнес, країна мінімізувала регуляторні вимоги та трансакційні витрати, що дає змогу оперативно започатковувати й вести підприємницьку діяльність.

Інституційна довіра є більш важливою, ніж економічний розмір. Індекс сприйняття корупції за 2023 р. свідчить про вищу інституційну ефективність в окремих африканських країнах, де уряд зміг гарантувати права власності. В Україні, попри функціонування спеціалізованих органів, таких як НАБУ та САП, слабкість судової системи продовжує підривати довіру. Низький бал України – 36 – є прямим відображенням того, що інститути верховенства права не здатні гарантувати інвесторам надійний захист [6]

Висновки. Проведений аналіз підтвердив, що корупційні прояви та бюрократичний тиск виступають системними та взаємозалежними перешкодами, які фундаментально уповільнюють рух України до досягнення цілей сталого розвитку.

Висвітлені практики Маврикію з питань дебюрократизації, які дозволили країні досягти економічного зростання, здебільшого спрямовані на посилення захисту прав власності та зниження адміністративних бар'єрів. Цей досвід дає підстави виокремити підвищення ефективності врядування, зниження корупції та оптимізацію адміністративних процедур як імперативи прискорення сталого розвитку.

Науковий керівник – викладач Воронюк Є. В.

Література: **1.** Index of economic freedom // Heritage Foundation. URL: https://www.heritage.org/index/. **2.** Transparency International Ukraine // CPI Ukraine. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/. **3.** Ukraine SDG Dashboards and Trends // Sustainable Development Report. URL: https https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/. **4.** Бицюра Ю. В., Манжула Є. В., Ілюхіна В. В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 1 (52). URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7. **5.** Mauritius Overview: The World Bank in Mauritius // World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/country/mauritius/overview. **6.** Приходько А. А. Корупція як дестабілізаційний фактор на шляху досягнення цілей сталого розвитку. *Наукові записки. Серія : Право.* 2019. № 6 (спецвипуск). Т. 1. URL: https://cusu.edu.ua/images/nauk_zapiski/pravo/6_spec_2019/8-11.pdf.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

THE ROLE OF MANAGEMENT IN CYBERSECURITY BUSINESS

UDC 65.012.4:004.738.5

Mieshchanin A.

Master's (second) degree 2nd year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The thesis highlights the growing role of cybersecurity as a critical component of modern business management. It emphasizes that, unlike traditional management, cybersecurity focuses on risk mitigation and information protection in a dynamic digital environment. The study concludes that integrating cybersecurity into managerial decision-making is essential for business continuity and long-term success.*

Keywords: *Cybersecurity management, Organizational management, Risk management, Business continuity, Digitalization.*

Анотація. *У статті наведено зростаючу роль кібербезпеки як важливого компонента сучасного управління бізнесом. Підкреслено, що, на відміну від традиційного управління, кібербезпека зосереджена на зменшенні ризиків і захисті інформації в динамічному цифровому середовищі. У дослідженні зроблено висновок, що інтеграція кібербезпеки в процес прийняття управлінських рішень є важливою для безперервності бізнесу та довгострокового успіху.*

Ключові слова: *управління кібербезпекою, організаційний менеджмент, ризик-менеджмент, безперервність бізнесу, цифровізація.*

Cybersecurity means different things across different fields of activity. In today's world, with the rapid digitalization of life processes, cybersecurity has become particularly important for business protection and its management. At first glance, managing individual processes, departments, or an entire organization may seem similar to managing cybersecurity, but in reality, there are significant differences between these areas.

A significant number of studies have been conducted on the chosen topic by such scientists as Hibberd G. [1], Jamsa K. [2], Putri A. A. [3], Edwards J. [\4], Blum D. J. [5], who in their works defined this problem as an important element of business development. It is worth noting that this problem remains relevant in the future, requires attention and requires deeper research.

The article is aimed at generalizing scientific approaches to understanding cybersecurity in management activities and substantiating the key differences between traditional management and cybersecurity management, as well as determining their importance for the effective functioning of modern business structures.

In simple terms, cyber security relates to principles, practices, processes and technologies designed to protect technical networks, devices and systems from attack, damage or unauthorized access [1]. The idea of cyber security is a mostly technical topic as job for IT (Information Technology) department , but not less important for personal responsibility or management stuff.

For businesses, information security entails protecting data and ensuring uninterrupted operations, preserving customer trust, safeguarding brand reputation, and complying with regulatory standards [2]. Within a business context, managers prioritize the responsibility of securing data, as strategic plans, assets, budgets, and other confidential enterprise information must remain private and protected.

From the perspective of middle and senior managers, cybersecurity encompasses various activities such as risk management, incident response, and adherence to regulatory requirements. Managing cybersecurity effectively involves integrating people, processes, and technology, with a strong emphasis on risk management and incident handling. The cybersecurity manager holds a crucial role in directing and executing cybersecurity strategies, demanding a wide range of skills and expertise: a thorough understanding of the organization's business goals and objectives, alongside the technical capabilities necessary to deploy robust cybersecurity measures [2].

© Mieshchanin A., 2025

While the management of cybersecurity and the management of an organization are closely interconnected aspects of the modern enterprise, they fundamentally differ in their purpose, scope, and logic of management. The management of an organization aims at realizing strategic, operational, and economic objectives in terms of planning, resource coordination, personnel management, and performance optimization, and its processes are characterized by relative stability, predictability, and long-run development. In contrast, the management of cybersecurity is primarily focused on the protection of confidentiality, integrity, and availability of information, operates in a highly dynamic threat environment, and requires constant monitoring, reaction, risk assessment, and compliance with technical and legal specifications [3].

These differences create distinct managerial paradigms, where organizational management relies mostly on administrative, financial, and personnel tools, compared to the need for technical knowledge, risk-oriented approaches, and response strategies in cybersecurity. Likewise, performance in organizational management is commonly linked to productivity and efficiency, whereas cybersecurity focuses on risk reduction and systems' resilience. Therefore, cybersecurity management should be viewed not as an alternative to organizational management, but rather as a specific area within it, with its own methodology, skills, and decision-making processes.

The digitalization of business has significantly increased the role of cybersecurity in business continuity planning. Modern companies rely on digital technologies to carry out their operations, which ensures efficiency but also increases vulnerability to disruptions caused by cyber incidents. A well-planned cyberattack can interrupt operations, damage reputation, and cause financial losses, which demonstrates the importance of integrating cybersecurity into business continuity and disaster recovery plans.

Today, organizations are no longer just physical structures — they have become digital systems whose boundaries are expanded and often blurred by the internet. As a result, cyber threats have a significant impact on business operations and strategies. Modern companies are dependent on a wide range of technologies, from cloud services and data processing platforms to mobile applications and IoT devices, which create additional vulnerabilities and access points for cybercriminals. The threat landscape has become broader and more diverse, and cybercriminals continuously improve their methods and tools in response to advances in cybersecurity[4].

The field of cybersecurity requires strong leadership and full consideration of its aspects in business strategy. For effective protection in cyberspace, management must be aligned with key business functions, including cybersecurity. This is particularly important in large or medium-sized companies, as well as for businesses focused on global growth. In many organizations, the main responsibility is assigned to a single position (CISO), but this may not be sufficient to address all risk factors. Therefore, strong leadership in risk management, business continuity, compliance, and auditing is also required [5].

With the integration of cybersecurity into the management structures in an organization, the need for structured and internationally accepted frameworks becomes imperative in making management-level decisions. Among the most credible frameworks available on the issue is the NIST Cybersecurity Framework. The framework has identified the complex and dynamic nature of cybersecurity risks and has organized them in an organized cybersecurity lifecycle that enables management to envision cybersecurity in an organization beyond its technical dimensions and perceive it rather as a management process.

Fig. 1. **Five functions of cybersecurity framework**

Source: [6]

The National Institute of Standards and Technology (NIST) Cybersecurity Framework stands as one of the most widely acknowledged standards globally. Below is a summary of its five fundamental functions:

1. Identify: Gain a clear understanding of the organizational environment, assets, and cybersecurity risks.
2. Protect: Safeguard essential services and infrastructure through the application of suitable security controls.
3. Detect: Recognize when security incidents occur.

4. Respond: Act promptly to incidents to reduce their effects.

5. Recover: Restore normal operations following incidents and carry out corrective measures (The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0, National Institute of Standards and Technology).

Building on this structured lifecycle, it becomes possible to compare how cybersecurity management operates in relation to traditional organisational management. While both domains contribute to overall business performance, their priorities, tools, and evaluation metrics differ in fundamental ways, which can be more clearly illustrated through a comparative perspective.

Table 1

Comparison of Organizational Management vs Cybersecurity Management

Aspect	Organizational Management	Cybersecurity Management
Primary Purpose	Achieving strategic, operational, and economic goals	Protecting confidentiality, integrity, and availability of information
Environment	Relatively stable and predictable	Highly dynamic and threat-driven
Focus	Planning, coordination, performance optimization	Risk mitigation, incident response, compliance
Key Tools	Administrative, financial, HR instruments	Technical controls, monitoring, security standards
Performance Indicators	Productivity, efficiency, profitability	Risk reduction, resilience, incident impact

The comparative study reveals that organizational management is primarily focused on long-term strategic development, maximized operation, and economic performance, functioning in a stable environment and using administrative, financial, and human resource management. Conversely, cybersecurity management operates in an environment driven by threats, where the guiding principle is risk management and safeguarding information. Cybersecurity management performance is perceived in terms of vulnerability reduction, the negative impact of incidents, and the ability to resist attacks rather than in terms of productivity and profitability. This important observation underlines the fact that cybersecurity, although integrated in the broader management framework, operates in a different managerial space and therefore demands different knowledge and attention.

These distinctions emphasize that cybersecurity cannot be treated merely as a technical add-on, but as a critical managerial function that directly influences business stability, resilience, and long-term success.

In conclusion, the domain of cybersecurity has proven to emerge and increase in importance within the realm of management, hence transcending the technical aspects. While management in an organization focuses on development and performance, cybersecurity management, on the other hand, has become imperative because it addresses the need to manage risk and protect the organization in an uncertain digital environment. The findings and conclusions derived from the thesis highlight the fact that in order to properly manage and deal with cybersecurity, there needs to be structured risk management, focusing on technical competencies, hence making cybersecurity an important part and parcel of management.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economic, Associate Professor O. Mazorenko

References: **1.** Hibberd G. The Art of Cyber Security : A practical guide to winning the war on cyber crime. 1st ed. London : IT Governance Publishing, 2022. 220 p. **2.** Jamsa K. The Cybersecurity Guide: Managing Risks and Mitigating Threats. 1st ed. Hoboken (NJ) : John Wiley & Sons, 2024. 400 p. **3.** Putri A. A., Utomo S., Suharto R. B. Cybersecurity resilience for sustainable business performance. *European Research Studies Journal.* 2024. Vol. 27. No. 2. P. 308–323. **4.** Edwards J., Weaver G. The cybersecurity guide to governance, risk, and compliance. 1st ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2024. 667 p. **5.** Blum D.J. Rational cybersecurity for business: the security leaders' guide to business alignment. 1st ed. Cham : Springer Nature, 2020. 333 p. **6.** National Vulnerability Database (NVD). National Institute of Standards and Technology // NIST. URL: https://nvd.nist.gov/.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

КІБЕРБЕЗПЕКА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЕФЕКТИВНІ ПРАКТИКИ ЗАХИСТУ

УДК 004.056:640.4

Михайлишин А. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІ курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто основні кіберзагрози у готельно-ресторанному господарстві, зокрема фішинг, атаки на POS-системи та витоки даних. Проаналізовано міжнародні стандарти безпеки, кращі практики захисту, перспективні технології та український контекст.*

Ключові слова: *кібербезпека, готельно-ресторанне господарство, фішинг, захист даних, витік інформації, POS-системи, цифрова безпека.*

Annotation. *The paper explores key cybersecurity threats in the hospitality sector, including phishing, POS system attacks, and data breaches. It analyzes international security standards, best protection practices, emerging technologies, and the Ukrainian context.*

Keywords: *cybersecurity, hospitality industry, phishing, data protection, data breach, POS systems, digital security.*

У сучасному цифровому середовищі кібербезпека стала одним із ключових факторів успішного функціонування готельно-ресторанного господарства. Щоденна обробка великого обсягу персональних і платіжних даних гостей, широке використання онлайн-сервісів, систем бронювання, POS-терміналів та публічного Wi-Fi робить індустрію гостинності вразливою до кіберзагроз. Масові злами, фішингові атаки, витоки інформації та програми-вимагачі дедалі частіше стають реальністю як для міжнародних готельних мереж, так і для локальних закладів.

Особливої актуальності це питання набуває у контексті європейської інтеграції України, що вимагає приведення систем захисту персональних даних до стандартів ЄС, зокрема вимог Загального регламенту про захист даних (GDPR). Крім того, досвід США свідчить про ефективність галузевих стандартів, таких як PCI DSS, що встановлюють високі вимоги до кіберзахисту платіжних систем [1].

Метою цієї роботи є аналіз основних кіберзагроз у сфері готельно-ресторанного бізнесу, розгляд практик захисту, міжнародної нормативної бази, а також практичних кейсів реагування на інциденти. Окрема увага приділена масштабному витоку даних у мережі Marriott як прикладу для розуміння наслідків недооцінки ризиків [2].

Цифрова трансформація сфери гостинності, з одного боку, відкриває нові можливості для підвищення якості сервісу, а з іншого – створює низку кіберризиків, які напряму впливають на безперервність бізнес-процесів, безпеку даних гостей та репутацію закладу [3; 4].

У зв'язку з цим важливо ідентифікувати основні типи кіберзагроз, з якими стикаються готелі та ресторани в умовах зростання кіберзлочинності. До найбільш поширених належать [2]:

- фішингові атаки та соціальна інженерія (злам через людський фактор);
- зловмисне програмне забезпечення (malware), включно з програмами-вимагачами;
- атаки на POS-системи та викрадення даних платіжних карт;
- несанкціонований доступ до систем бронювання (PMS);
- DDoS-атаки з метою виведення з ладу сайтів і сервісів;
- компрометація публічних Wi-Fi мереж і IoT-пристроїв.

У сфері гостинності щодня обробляється значна кількість персональних і фінансових даних споживчів, що робить готелі та ресторани привабливою ціллю для кіберзлочинців. Серед основних ризиків – витоки даних через вразливості в IT-системах або помилки персоналу, що призводить до компрометації гостьових баз і суттєвих репутаційних

© Михайлишин А. В., 2025

і фінансових втрат. Фішингові атаки, за допомогою яких зловмисники отримують доступ до облікових даних працівників, залишають системи відкритими для подальших дій – від установлення шкідливого ПЗ до крадіжки інформації. Особливо вразливими є POS-системи, які часто стають об'єктом атак із метою викрадення платіжних даних, зокрема в умовах незахищених Wi-Fi мереж [5]. Злам систем бронювання та PMS відкриває доступ до паспортних даних, історій перебування та дозволяє втручатися в роботу готелю. DDoS-атаки спрямовані на перевантаження серверів онлайн-бронювання, блокуючи роботу у найвідповідальніші моменти. Не менш небезпечною є компрометація гостьових Wi-Fi-мереж і підключених IoT-пристроїв – смарт-замків, датчиків, камер – які часто виявляються погано захищеними.

Крім того, дедалі частіше фіксуються атаки програм-вимагачів (ransomware), які шифрують системи готелю або ресторану й паралізують діяльність підприємства до сплати викупу [2]. Сукупність цих загроз вимагає від закладів ГРБ впровадження комплексного підходу до забезпечення кібербезпеки.

Для зниження кіберризиків підприємства готельно-ресторанного господарства впроваджують комплексні технічні та організаційні заходи.

Однією з ключових практик є наскрізне шифрування персональних і платіжних даних як під час передавання, так і при зберіганні — зокрема в системах бронювання, POS-терміналах та CRM-платформах. Багаторівнева автентифікація доступу, особливо для адміністративних облікових записів, суттєво ускладнює несанкціонований вхід у системи.

Важливим елементом є розмежування прав доступу персоналу та обмеження доступу до чутливої інформації за принципом мінімальної необхідності. Не менш важливою є ізоляція гостьових Wi-Fi-мереж від внутрішньої інфраструктури, сегментація трафіку та захист мереж за допомогою міжмережевих екранів і сучасних протоколів безпеки. Регулярні аудити IT-систем, тестування на вразливості та оновлення програмного забезпечення дають змогу виявити і ліквідувати слабкі місця до того, як ними скористаються зловмисники.

Особливу роль відіграє навчання персоналу – співробітники повинні вміти розпізнавати фішинг, дотримуватися політик безпеки та повідомляти про підозрілу активність. Ефективним доповненням до технічних заходів є наявність резервних копій усіх критичних даних, зберігання яких має бути захищеним і ізольованим. Кожний заклад повинен мати розроблений план реагування на інциденти – з чітким алгоритмом дій, відповідальними особами та каналами внутрішньої і зовнішньої комунікації у разі кібератаки [6].

Показовим прикладом недооцінки кіберризиків у готельно-ресторанному господарстві став витік даних у мережі Marriott International, який тривав з 2014 до 2018 року та торкнувся приблизно 500 мільйонів гостей. Компрометація сталася через вразливість в IT-системах придбаної компанії Starwood: ще до злиття у 2014 році зловмисники вже мали доступ до її баз бронювання, зберігши цей доступ і після інтеграції з Marriott у 2016 р. Витік містив імена, контакти, паспортні дані, інформацію про перебування та, у деяких випадках, – номери платіжних карт. Особливо небезпечно, що чимало даних зберігались у незашифрованому вигляді. Причинами інциденту стали недооцінка ризиків при об'єднанні IT-інфраструктури, слабкий моніторинг активності в мережі та тривале непомічене проникнення. Наслідки були масштабними: компанія зазнала прямих витрат на сотні мільйонів доларів, втратила довіру споживачів, стала об'єктом міжнародних розслідувань і сплатила багатомільйонні штрафи, зокрема за порушення GDPR.

Випадок Marriott продемонстрував критичну важливість перевірки кібербезпеки в разі злиття компаній, необхідність шифрування чутливих даних, а також постійного моніторингу систем з метою виявлення вторгнень. Цей кейс досі вважається одним із наймасштабніших у сфері гостинності та використовується як навчальний приклад для формування політик кіберзахисту [2].

У відповідь на зростання кіберзагроз багато представників готельно-ресторанного господарства впроваджують сучасні стратегії цифрового захисту. У країнах ЄС великі готельні мережі, зокрема Accor та Deutsche Hospitality, інтегрують кібербезпеку на етапі проєктування цифрових систем, впроваджують двофакторну автентифікацію, шифрують гостьові бази та проходять сертифікацію за стандартом ISO/IEC 27001. Marriott після інциденту 2018 року модернізував свою інфраструктуру, запровадивши сегментацію мереж, централізований моніторинг і систему запобігання витокам даних [7]. У США мережі Hilton, Hyatt і IHG реалізують комплексні рішення на основі шифрування платіжних транзакцій, моніторингу кінцевих точок (EDR), використання хмарних платформ з вбудованими засобами безпеки та захищених SD-WAN-мереж [8].

В Україні, попри обмежені ресурси, також зростає інтерес до кібербезпеки: великі готелі проводять зовнішні аудити, впроваджують ізоляцію гостьових Wi-Fi та підвищують обізнаність персоналу. У контексті війни акцент змістився також на захист від цільових атак і інформаційних ризиків. Ці практики свідчать про поступове формування формування культури кіберстійкості в галузі готельно-ресторанного господарства та усвідомлення цифрової безпеки як невід'ємної складової сервісу й довіри до бренду.

Український готельно-ресторанний бізнес також поступово піднімає рівень кіберзахисту, хоч і стикається з обмеженістю ресурсів та іншими викликами. В умовах війни питання кібербезпеки набуло додаткової ваги: готелі стали об'єктом не лише кримінальних кібератак, а й цілеспрямованих дій у рамках інформаційної війни [9–11].

Деякі українські готелі мають власників з країни-агресора або працюють під брендами, які досі присутні на ринку РФ – такі заклади можуть ставати мішенню для хакерських груп, мотивованих не фінансово, а політично. Державні органи України закликають бізнес посилювати кіберстійкість: Держспецзв'язку спільно з Мінцифри у 2023 році запустили програму CISO-Campus з навчання керівників кібербезпеки для держсектору та критичних підприємств [10–13].

З практичних кейсів: мережа ресторанів в Україні після спроб зламу POS-терміналів впровадила двофакторну авторизацію для всіх виходів у систему касового обліку та почала щоденно перевіряти хеш-суми ПЗ терміналів (щоб виявити несанкціоновані зміни). Деякі великі готелі Києва та Львова запрошують аудиторів з кібербезпеки для перевірки Wi-Fi та серверів – ця послуга почала користуватися попитом особливо перед заходами високого рівня (конференції, візити іноземних делегацій), де можливі атаки типу «DarkHotel».

Академічна спільнота також звертає увагу на проблему: з'являються дослідження з рекомендаціями для галузі. Так, в публікації КНУКіМ (2022) зазначено, що ключовими проблемами кібербезпеки українських готельних брендів є неувага до управління ризиками та відсутність планів дій, що вже призводило до фінансових і репутаційних втрат та зупинки бізнес-процесів готелів [9].

Нормативно-правове регулювання кібербезпеки та захисту персональних даних у готельно-ресторанній сфері значною мірою визначає зобов'язання бізнесу щодо зберігання, обробки та передачі інформації про споживачів. У країнах Європейського Союзу ключовим документом є Загальний регламент про захист даних (GDPR), який встановлює жорсткі вимоги до обробки персональних даних, зокрема принципи прозорості, цільового використання, мінімізації збору інформації та забезпечення права на забуття. Недотримання регламенту може призвести до значних штрафів – до 20 мільйонів євро, або 4 % глобального обороту компанії.

У США підхід більш децентралізований: на федеральному рівні діють галузеві стандарти, зокрема PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard), який зобов'язує бізнеси, що обробляють дані платіжних карт, дотримуватися певних вимог безпеки. Окрім того, у низці штатів, таких як Каліфорнія (CCPA), запроваджені окремі закони про конфіденційність споживачів.

В Україні регулювання базується на Законі «Про захист персональних даних» (2010), який частково відповідає європейським підходам, але потребує подальшої гармонізації з GDPR. Крім того, у межах кіберреформи посилено нормативи Національного координаційного центру кібербезпеки, а з 2022 року діють оновлені вимоги до суб'єктів критичної інфраструктури [4].

Усі три моделі мають спільну мету – забезпечити конфіденційність, цілісність та доступність даних, однак відрізняються рівнем деталізації, механізмами нагляду та санкціями за порушення.

Кібербезпека в готельно-ресторанному господарстві сьогодні виходить на передній план. Споживач довіряє готелю не лише комфорт свого перебування, але й свої персональні дані та фінансову інформацію – і очікує, що бізнес подбає про їх захист. Типові загрози – від поширеного фішингу до витончених атак державних хакерських груп – вимагають від сфери готельно-ресторанного господарства комплексного підходу до кіберзахисту. Це і технічні рішення (шифрування, сегментація мереж, хмари, ШІ), і процеси (аудити, інцидент-менеджмент), і людський фактор (навчання, культура безпеки).

Реальні кейси на кшталт Marriott демонструють, що нехтування кібербезпекою може коштувати сотні мільйонів і роки судових тяганин. Натомість інвестиції у захист даних, відповідність регуляторним вимогам і впровадження найкращих практик сьогодні формують довіру споживачів та репутацію бренду. В умовах, коли кіберзагрози еволюціонують щодня, готелі і ресторани мусять бути на крок попереду: впроваджувати інновації, обмінюватися досвідом у галузі, співпрацювати з фахівцями з безпеки. Тільки таким чином можна забезпечити гостям не тільки приємне, але й безпечне перебування – як офлайн, так і в цифровому вимірі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Давидова О. Ю.

Література: 1. Chin K. Cybersecurity in the hospitality industry: challenges and solutions // UpGuard. URL: https://www.upguard.com/blog/cybersecurity-in-the-hospitality-industry#:~:text=guest%20records,%20including%20credit%20

card,information%20and%20passport%20numbers. **2.** Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66. **3.** Сусіденко В., Сусіденко О. Комплексне забезпечення інформаційної безпеки як передумова інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-96. **4.** Data compliance management in hospitality: a 2024 guide // Atlan. URL: https://atlan.com/know/data-governance/data-compliance-management-in-hospitality/#:~:text=,management,%20as%20hotels%20must%20navigate. **5.** Elgan M. The rising threat of cyberattacks in the restaurant industry // IBM. URL: https://www.ibm.com/think/news/rising-threat-cyberattacks-restaurant-industry#:~:text=As%20with%20attacks%20in%20other,cybersecurity%20awareness%20among%20restaurant%20staff. **6.** What are the best practices for hotel cybersecurity? // International Hospitality Institute. URL: https://www.internationalhospitalityinstitute.com/articles/what-are-the-best-practices-for-hotel-cybersecurity#:~:text=%201,in%20transit%20and%20at%20res. **7.** Cisco and Marriott security case study // Cisco. URL: https://www.cisco.com/site/us/en/about/case-studies-customer-stories/marriott.html#:~:text=Solutions%20at%20Scale. **8.** IHG hotels & resorts boosts IT efficiency close to 60% with Fortinet secure SD-WAN // Fortinet. URL: https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/case-studies/cs-ihg.pdf. **9.** Verezomska I., et al. Cyber protection of hotel brands. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations.* 2022. Vol. 5, no. 2. P. 190–209. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270089. **10.** Підвишенна Д. В Україні навчатимуть кіберфахівців для державного сектору: хто зможе податися на програму // DOU. URL: https://dou.ua/lenta/news/cybersecurity-training-in-th-public-sector/#:~:text=В%20Україні%20навчатимуть%20кіберзахисту%20,фахівців%20з%20кібербезпеки%20у%20держсекторі. **11.** Давидова О. Ю., Колесникова В. Д. Диджиталізація як драйвер зростання конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ.* 2022. № 12. С. 113–120. **12.** Давидова О. Ю., Михайлишин А. В. Стратегічні напрями використання штучного інтелекту в готельному і ресторанному бізнесі. *Бізнес Інформ.* 2025. № 1. С. 367–373. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-367-373. **13.** Давидова О. Ю., Сисоєва С. І., Михайлишин А. В. Сучасні інформаційні технології як адаптивно-орієнтований механізм управління підприємством готельно-ресторанного господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки».* 2025. № 3.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

ОПТИМІЗАЦІЯ МУЛЬТИЛЕЙБЛ-РОЗПІЗНАВАННЯ ІНГРЕДІЄНТІВ ЇЖІ ДЛЯ ДЕТЕКЦІЇ АЛЕРГЕНІВ: СТРАТЕГІЯ МАКСИМІЗАЦІЇ ПОВНОТИ

УДК 004.032.26:004.93

Мінухін С. В.

Д-р технічних наук, професор
кафедри інформаційних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Шапошник М. В.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі запропоновано метод мультилейбл-розпізнавання інгредієнтів їжі на базі DenseNet-121 для детекції потенційних алергенів. Застосування стратегії Cost-Sensitive Learning та максимізація метрики Recall дозволили досягти рівня повноти понад 91% в умовах неструктурованих даних, мінімізуючи ризики пропуску загроз.*

© Мінухін С. В., Шапошник М. В., 2025

Ключові слова: *food computing, мультилейбл-класифікація, детекція алергенів, Cost-Sensitive Learning, метрика Recall, DenseNet-121.*

Annotation. *The paper proposes a multi-label ingredient food recognition method based on DenseNet-121 for allergen detection. Applying Cost-Sensitive Learning and maximizing the Recall metric achieved over 91% recall on unstructured data, minimizing threat miss risks.*

Keywords: *food computing, multi-label classification, allergen detection, Cost-Sensitive Learning, Recall metric, DenseNet-121.*

Сучасні методи комп'ютерного зору, що базуються на архітектурах глибоких згорткових нейронних мереж (CNN) та мультимодальних трансформерах (Vision Transformers, CLIP [1]), досягли значних успіхів у задачах загальної класифікації. Науковий дискурс у сфері аналізу харчових продуктів (Food Computing [2]) також вийшов за межі наївних підходів. Як продемонстровано у роботах, присвячених масштабним наборам даних (зокрема Recipe1M+ [3]) та методам крос-модального пошуку, дослідницька спільнота активно впроваджує парадигму мультилейбл-розпізнавання, намагаючись декомпозувати страву на складові інгредієнти.

Проте кулінарні страви залишаються об'єктом високої складності через приховану внутрішню структуру. Задача автоматизованої детекції алергенів вимагає перегляду критеріїв оптимізації та переведення системи у клас safety-critical (критичних для безпеки). У цьому контексті вартість помилок стає асиметричною: хибно-негативний результат несе пряму загрозу здоров'ю користувача, тоді як хибно-позитивний результат є допустимою похибкою, що не несе загрози життю. Актуальність роботи полягає у розробці підходів, які в умовах зашумлених даних дозволяють пріоритезувати метрику Повноти (Recall).

Задачу візуальної класифікації страв на рівні категорій (наприклад, розрізнення класів «Піца», «Борщ») можна вважати значною мірою вирішеною завдяки появі еталонних наборів даних, таких як Food-101 [4], та сучасним CNN-архітектурам. Вони досягають високих показників точності, проте результатом є лише узагальнена мітка, що не розкриває інгредієнтний склад страви.

Більш складною є задача мультилейбл-розпізнавання окремих інгредієнтів. Проривні дослідження у цьому напрямку (зокрема, робота Salvador et al. «Inverse Cooking» [5] та методи на базі CLIP) дозволили досягти значного прогресу у генерації семантично релевантних описів та списків інгредієнтів до зображень. Вони забезпечують високу змістову відповідність (alignment) між візуальним контентом і текстом. Проте аналіз цих робіт виявляє методологічне обмеження: основним критерієм ефективності у них виступають метрики Precision та F1-score [6]. Дослідники оптимізують моделі для того, щоб опис виглядав правдоподібним, де «зайвий» інгредієнт (помилка) вважається рівноцінним пропущеному.

Використання збалансованих метрик (F1) маскує реальні ризики, адже пропуск алергену (False Negative) є критичним для безпеки, на відміну від хибного попередження. Наукова проблема полягає у відсутності стратегій навчання, які б гарантували максимізацію повноти задля мінімізації ймовірності пропуску інгредієнтів, зокрема потенційно небезпечних..

Метою роботи є розробка методу мультилейбл-класифікації інгредієнтів, який забезпечує мінімізацію помилок другого роду (пропуску небезпечних класів) шляхом максимізації повноти при навчанні на даних із шумною розміткою.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі задачі:

• Теоретичний аналіз: обґрунтувати неефективність симетричних метрик (F1-score) для safety-critical систем та довести необхідність переходу до стратегії мінімізації помилок другого роду (False Negatives).

• Адаптація методу: реалізувати мультилейбл-класифікатор на базі глибокої згорткової нейронної мережі (CNN), адаптований для незалежного розпізнавання компонентів страви.

• Експериментальна валідація: дослідити ефективність запропонованого підходу на реальних даних, підтвердивши досягнення цільових показників Recall та визначивши допустимі межі щодо зниження точності (Precision).

Експериментальна база дослідження сформована шляхом інтеграції візуальних даних (датасет Food-101) та текстових метаданих (інгредієнтів). Враховуючи високу варіативність назв інгредієнтів у сирих даних,

застосовано метод онтологічної консолідації (Label Space Consolidation). За допомогою словника відображень (mapping dictionary) семантично тотожні сутності (наприклад, «all purpose flour», «cake flour») об'єднуються в уніфіковані класи. Для зниження шуму та стабілізації навчання виконано фільтрацію рідкісних класів із порогом частоти входження $N < 20$.

Як базовий екстрактор ознак обрано глибоку згорткову нейронну мережу DenseNet-121 [7], попередньо навчену на наборі даних ImageNet [8]. Вибір цієї архітектури зумовлений механізмом повторного використання ознак (feature reuse): кожен шар отримує входи від усіх попередніх шарів, що дозволяє зберегти інформацію про дрібнозернисті текстури інгредієнтів.

Задача формалізована як мультилейбл-класифікація. Вихідний класифікаційний шар мережі замінено на повнозв'язний шар розмірністю $N_{classes}$, де для кожного нейрона застосовується функція активації Sigmoid.

Ключовим елементом методики є модифікація функції втрат для пріоритезації повноти (Recall). Враховуючи проблему шумних міток, детально описано в оглядових роботах [9], використано функцію BCEWithLogitsLoss із динамічним зважуванням позитивного класу. Коефіцієнт ваги (w_{pos}) розраховується для кожного класу на основі дисбалансу вибірки:

$$w_{pos} = \frac{N_{negatives}}{N_{positsves}}. \quad (1)$$

Впровадження цього коефіцієнта експоненційно збільшує штраф за пропуск інгредієнта (False Negative) під час зворотного поширення помилки. Це змушує оптимізатор (Adam, $lr = 1e^{-4}$) мінімізувати ризики пропуску алергенів, навіть за рахунок зростання кількості хибно-позитивних спрацювань.

Навчання проводиться з використанням планувальника ReduceLROnPlateau для динамічної корекції кроку навчання та механізму Early Stopping (patience = 10) для запобігання перенавчанню. Критерієм ефективності моделі визначено не максимізацію F1-score, а досягнення цільового рівня Recall > 0.90 при стабілізації функції втрат.

Експериментальна валідація запропонованого методу на тестовій вибірці продемонструвала чітку залежність між застосуванням зваженої функції втрат та зміною профілю помилок моделі. За результатами фінальної епохи навчання архітектура DenseNet-121 досягла показника повноти (Recall) на рівні 0.9118, що свідчить про успішну ідентифікацію понад 91% інгредієнтів, наявних у страві. При цьому показник точності (Precision) склав 0.3794, а гармонійна метрика F1-micro зафіксована на рівні 0.5358. Аналіз динаміки навчання показав успішну збіжність алгоритму: значення функції втрат на валідаційній вибірці стабілізувалося на рівні 0.3917 при використанні оптимізатора Adam та планувальника ReduceLROnPlateau. Розрив між показниками повноти на навчальній (0.9480) та валідаційній (0.9118) вибірках є мінімальним, що вказує на відсутність суттєвого перенавчання моделі та її здатність до узагальнення на нових даних, попри використання слабко структурованої розмітки.

Аналіз отриманих метрик підтверджує, що низьке значення точності не є свідченням неефективності архітектури, а виступає прогнозованим наслідком застосування стратегії Cost-Sensitive Learning [10]. В умовах значного штрафу за пропуск класу модель адаптується до роботи в режимі гіперчутливості, діючи як скринінговий фільтр широкого спектра. Феномен низької точності (0.3794) пояснюється тим, що система реагує на будь-які візуальні патерни, що мають схожість з цільовими алергенами, генеруючи велику кількість попереджувальних сигналів.

Така поведінка класифікатора створює дисбаланс метрик, який робить традиційну оцінку за F1-score нерелевантною для даної предметної області. У контексті safety-critical систем цей дисбаланс є методологічно виправданим, оскільки він дозволяє конвертувати неприпустимі помилки другого роду (пропуск загрози) у допустимі помилки першого роду (хибне попередження). Архітектура DenseNet-121 завдяки механізму повторного використання ознак продемонструвала здатність ефективно виділяти дрібнозернисті текстури інгредієнтів навіть в умовах зашумлених даних, забезпечуючи покриття ризиків на рівні, достатньому для первинного автоматизованого аналізу страв. Таким чином, експеримент доводить, що в задачах детекції алергенів максимізація Recall є пріоритетною умовою, навіть ціною суттєвого зниження Precision.

Висновки. Проведене дослідження дозволило теоретично обґрунтувати та експериментально підтвердити неефективність використання симетричних метрик оцінки якості, зокрема F1-score, для систем харчової безпеки через їхню неспроможність відобразити критичність помилок пропуску алергенів. Розробка та програмна реалізація методу мультилейбл-класифікації на базі глибокої згорткової нейронної мережі DenseNet-121 із модифікованою функцією втрат Weighted BCE [10] дозволила успішно адаптувати модель до специфіки навчання на неструктурованих даних. Отримані результати свідчать про досягнення

цільового рівня повноти понад 90%, що забезпечує високу надійність детекції прихованих інгредієнтів та мінімізує ризики для здоров'я користувачів. Таким чином, запропонований підхід дозволяє реалізувати ефективний механізм превентивного скринінгу, що забезпечує виконання жорстких вимог до надійності виявлення загроз.

Література: **1.** Radford A., et al. Learning Transferable Visual Models From Natural Language Supervision. *International Conference on Machine Learning.* PMLR, 2021. P. 8748–8763. **2.** Min W., et al. A Survey on Food Computing. *ACM Computing Surveys (CSUR).* 2019. Vol. 52. No. 5. P. 1–36. **3.** Salvador A., et al. Learning Cross-modal Embeddings for Cooking Recipes and Food Images. *Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR).* 2017. P. 3068–3076. **4.** Bossard L., Guillaumin M., Van Gool L. Food-101 – Mining Discriminative Components with Random Forests. *European Conference on Computer Vision.* Cham : Springer, 2014. P. 446–461. **5.** Salvador A., et al. Inverse Cooking: Recipe Generation from Food Images. *Proceedings of the IEEE/CVF Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR)*. 2019. P. 10445–10454. **6.** Powers D. M. Evaluation: from precision, recall and F-measure to ROC, informedness, markedness and correlation. *Journal of Machine Learning Technologies.* 2011. Vol. 2. No. 1. P. 37–63. **7.** Huang G., Liu Z., Van Der Maaten L., Weinberger K. Q. Densely Connected Convolutional Networks. *Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR).* 2017. P. 2261–2269. **8.** Deng J., et al. ImageNet: A Large-Scale Hierarchical Image Database. *Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR).* 2009. P. 248–255. **9.** Song H., et al. Learning from Noisy Labels with Deep Neural Networks: A Survey. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems.* 2023. Vol. 34. No. 11. P. 8135–8153. **10.** Thai-Nghe N., Gantner Z., Schmidt-Thieme L. Cost-sensitive learning methods for imbalanced data. *The 2010 International Joint Conference on Neural Networks (IJCNN).* Barcelona : IEEE, 2010. P. 1–8.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

СТРАТЕГІЧНА ПРОГРАМА У СИСТЕМІ ВИТРАТНОГО КОНТРОЛІНГУ

УДК 658.5

Міхєєва В. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах обґрунтовано теоретичний механізм інтеграції витратного контролінгу в стратегічну програму підприємства через фазове вбудовування інструментів контролінгу в її життєвий цикл.*

Ключові слова: *стратегічна програма, витратний контролінг, життєвий цикл програми, ресурсна ефективність.*

Annotation. *The thesis substantiates the theoretical mechanism for integrating cost controlling into a company's strategic program through the phased integration of controlling tools into its life cycle.*

Keywords: *strategic program, cost controlling, program life cycle, resource efficiency.*

© Міхєєва В. С., 2025

Актуальність проблеми. В умовах посилення глобальної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища забезпечення ресурсної ефективності є одним з ключових факторів стійкості підприємства. Традиційні методи управління витратами часто є наслідковими та не забезпечують їхньої системи оптимізації, оскільки відірвані від стратегічних цілей. Таким чином, виникає потреба в інтеграційних інструментах, здатних поєднати довгострокове стратегічне планування із суворим фінансовим контролем. Саме стратегічна програма може виступати таким інструментом, оскільки вона є комплексом взаємопов'язаних заходів, орієнтованих на досягнення цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічних програм та витратного контролінгу, як в окремих проявах, так і контексті їх інтеграції, розглядали у своїх працях такі науковці: Л. Бурдонос, В. Виноградня, П. Перцевий, В. Романяк, З. Григорова, А. Кваско та ін. [1–5]. Проте чинники інтеграції стратегічних програм і витратного контролінгу вивчені недостатньо та потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження – сформувати механізм інтегрування системи контролю витрат у стратегічну програму підприємства для забезпечення проактивної оптимізації витрат і підвищення ресурсної ефективності.

Викладення основного матеріалу. На основі узагальнення наукових робіт з цього напряму [1–5], слід зазначити, що стратегічна програма – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення довгострокових, пріоритетних цілей підприємства. У контексті стратегічного планування стратегічна програма виконує функцію ресурсно-орієнтованого управління: вона не лише визначає довгострокові цілі, а й чітко пов'язує їх із необхідним обсягом ресурсів [1; 2]. Таким чином, стратегічна програма забезпечує стратегічні напрями конкретними фінансовими показниками, стаючи основою для проактивного контролю та оптимізації ресурсного забезпечення підприємства, що є її суттєвою відмінністю від традиційного плану.

Витратний контролінг – це комплексний підхід, основним завданням якого є відстеження та надання необхідної інформації для ефективного зниження витрат. Його сутність полягає в об'єднанні чотирьох ключових компонентів: планування, обліку, відстеження та аналізу витрат. Це перетворює управління витратами з пасивної функції на активний інструмент, що допомагає компанії досягати як поточних, так і довгострокових цілей [3]. Однак на практиці в багатьох компаніях підхід до витрат все ще залишається обмеженим: він часто фокусується лише на поточних операційних даних і слабо пов'язаний із загальною стратегією бізнесу [4].

На основі аналізу наукових праць пропонується таке уточнення змісту терміна «стратегічна програма оптимізації ресурсів»: це набір узгоджених заходів, вбудований у контроль витрат підприємства, який забезпечує завчасне планування, відстеження та аналіз ресурсів для досягнення стратегічних цілей через оптимізацію їх використання (зокрема, зниження питомих та/або загальних витрат).

Функціональна інтеграція стратегічної програми та витратного контролінгу є необхідною для проактивної оптимізації ресурсів. Ця інтеграція реалізується через вбудовування цілісного комплексу інструментів контролінгу – облікових, аналітичних та контрольних [3; 5] у фази життєвого циклу стратегічної програми. Таблиця 1 демонструє відповідність інструментарію витратного контролінгу завданням кожного з етапів програми. Етапи життєвого циклу програми були взяті відповідно до стандарту управління проєктами PMI PMBOK видання 6 [6, с. 13].

Таблиця 1

Відповідність інструментарію контролю витрат завданням стратегічної програми*

Фаза стратегічної програми	Головне завдання стратегічної програми	Завдання витратного контролінгу в інтеграції	Ключові інструменти витратного контролінгу
1	2	3	4
Ініціація	Визначення стратегічної потреби, обґрунтування доцільності та попередніх ресурсних меж	Встановлення попереднього цільового ліміту витрат	Ресурсний аналіз, функціонально-вартісний аналіз на етапі концепції
Планування	Формування бюджетів, графіків, ресурсних та організаційних нормативів	Проактивне визначення та фіксація жорстких цільових нормативів витрат	ABB, цільове калькулювання, бюджетування з нуля
Виконання	Реалізація запланованих заходів	Забезпечення достовірного обліку фактичних витрат	Облік за цільовим калькулюванням та цільовими нормативами витрат. Аналіз витрат за центрами відповідальності. ABC

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Моніторинг і контроль	Вимірювання результатів, порівняння з планом, ідентифікація відхилень	Оперативний моніторинг, виявлення критичних відхилень та запуск коригуючих дій	Факторний аналіз відхилень, CVP-аналіз, управління відхиленнями
Закриття	Фінальна оцінка та документування результатів, трансфер знань	Порівняння загальних фактичних і цільових витрат, накопичення знань	Витратно-орієнтовані KPI. Аудит ефективності витрат. Функціонально-вартісний аналіз (фінальний)

Джерело: розроблено автором з використанням [3; 5; 6]

Потрібно розуміти, як етапи та їхні інструменти взаємопов'язані. Найвища ефективність системи забезпечується в умовах обміну даними та якісного зворотного зв'язку між етапами. Це дозволяє не лише фіксувати помилки, а й заздалегідь їх запобігати та постійно вдосконалювати управлінський процес.

Процес починається на етапі ініціації (фаза 1). Тут ресурсний аудит та функціонально-вартісний аналіз на рівні концепції визначають стратегічну доцільність програми та встановлюють попередній цільовий ліміт витрат. Цей ліміт є не просто прогнозом, а виступає стратегічним обмеженням, яке передається у фазу планування (фаза 2). У цій фазі, використовуючи інструменти цільового калькулювання та бюджетування з нуля, загальний ліміт деталізується до конкретних, обов'язкових для виконання цільових нормативів для кожного пакету робіт та центру відповідальності. Цільові нормативи, своєю чергою, стають ключовим еталоном для облікових систем у фазі виконання (фаза 3). Цей послідовний потік гарантує проактивність, оскільки витрати контролюються шляхом їхнього нормативного завдання до початку фактичних робіт і виконання поставлених цілей.

Критичну динамічну роль виконує фаза моніторингу і контролю (фаза 4), забезпечуючи швидкий зворотний зв'язок і перетворюючи контролінг на інструмент миттєвого управління. У цій фазі інструменти факторного аналізу відхилень порівнюють фактичні дані з фази 3, із цільовими нормативами з фази 2. При виявленні критичного відхилення за результатами моніторингу ініціюється команда на коригуючі дії, наприклад, перегляд технологічної послідовності, перерозподіл ресурсів тощо. Ці дії виконуються у фазі виконання (фаза 3). Таким чином, на даних етапах витратний контролінг виступає тригером для оперативних управлінських рішень, не допускаючи накопичення неефективності.

Завершальна фаза закриття (фаза 5) формує стратегічну петлю, яка забезпечує постійне поліпшення моделі. Використовуючи витратно-орієнтовані KPI та аудит ефективності, ця фаза не лише фіксує підсумковий фінансовий результат, але і дає змогу ідентифікувати причини успіхів або системних недоліків. Результати аудиту (які формуються у базу знань) формально інтегруються як обов'язкова вхідна інформація для фази ініціації (фаза 1) для наступної стратегічної програми або проєкту, у межах тієї самої програми. Цей стратегічний зворотний зв'язок дозволяє коригувати саму методологію цільового калькулювання та реалістичність початкових ресурсних рамок для майбутніх ініціатив, закриваючи управлінську петлю та забезпечуючи ефект зростання ресурсної віддачі.

Функціонування запропонованого механізму працює на основі трьох взаємопов'язаних ефектів. По-перше, на етапі розробки та затвердження програми проактивне застосування цільового калькулювання та аналізу життєвого циклу витрат дозволяє заздалегідь сформувати жорсткі нормативи ресурсоспоживання і запобігти виникненню необгрунтованих витрат ще до початку реалізації. По-друге, під час виконання програми інструменти оперативного контролінгу дають змогу виявляти та усувати джерела неефективності в реальному часі. По-третє, на етапі закриття об'єктивна оцінка досягнутого ефекту економії та накопичення досвіду створює базу знань для наступних стратегічних ініціатив.

Висновки. Таким чином, інтеграція стратегічної програми та витратного контролінгу функціонує як циклічна система управління витратами, що забезпечує вбудовування контролінгу у всі п'ять фаз програми згідно зі стандартами PMI PMBOK, і яка перетворює стратегічну програму на фінансовий механізм, що самовдосконалюється за рахунок системної інтеграції та циклічної взаємодії інструментів витратного контролінгу.

Запропонована інтеграція стратегічної програми та витратного контролінгу дозволяє створити основу для проактивного управління ресурсами. Запропоновано механізм такої інтеграції, що полягає у фазовому

вбудовуванні інструментів контролінгу в життєвий цикл стратегічної програми. Основні перспективи подальших досліджень полягають у розробці детальних методологічних рекомендацій, тестуванні та перевірці запропонованого теоретичного механізму на практиці, а також у дослідженні його потенційного впливу на ефективність управління підприємством.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ушкальов В. В.

Література: **1.** Бурдонос Л., Виноградня В. Стратегічне управління витратами підприємств. *Modern Directions and Movements in Science: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference.* Luxembourg, 6–8 жовт. 2022 р. [Б. м.], 2022. С. 14–19. **2.** Нікіфоренко В. Стратегічне планування обліково-аналітичного забезпечення в контексті підвищення вартості підприємства. *Scientific Achievements of Contemporary Society: Proceedings of II International Scientific and Practical Conference.* London, 12–14 верес. 2024 р. [Б. м.]. С. 361–365. **3.** Остапенко Т. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу.* 2013. С. 125–129. **4.** Перцевий П., Романяк В. Вплив фінансового планування та управління витратами на фінансові результати підприємства. *Дослідження та інновації.* 2024. Т. 3. № 3. С. 111–118. **5.** Григорова З., Кваско А. Сучасні методи управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2021. № 2 (72). URL: https://doi.org/10.32836/2521-666x/2021-72-3. **6.** Настанова до зводу знань з управління проєктами. Настанова PMBOK / переклад від Project Management Institute Ukraine. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2021. 370 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ВЕДЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

УДК 373:005:004.738.5

Москаленко І. Г.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах обґрунтовано необхідність розгляду соціальних мереж як стратегічного управлінського ресурсу для формування та підтримки іміджу закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО). Визначено ключові управлінські функції соціальних платформ, включаючи інформаційну прозорість, налагодження зв'язків із громадськістю (Public Relations) та антикризовий менеджмент. Окреслено управлінські підходи до розроблення цілісної комунікаційної стратегії, що забезпечує позитивне сприйняття ЗЗСО основними учасниками освітнього процесу та громадою.*

Ключові слова: *управління іміджем, соціальні мережі, заклад середньої освіти (ЗЗСО), цифрова комунікація, комунікаційна стратегія, антикризовий менеджмент, зв'язки з громадськістю (PR).*

© Москаленко І. Г., 2025

Annotation. *The thesis presents the rationale for considering social networks as a strategic management resource for shaping and maintaining the image of secondary education institutions (SEI). The key management functions of social platforms are identified, including information transparency, public relations, and crisis management. Management approaches to developing a comprehensive communication strategy that ensures a positive perception of the school by the main participants in the educational process and the community are outlined.*

Keywords: *Image management, Social networks, Secondary education institution (SEI), Digital communication, Communication strategy, Crisis management, Public relations (PR).*

У XXI столітті інтеграція освітнього простору в цифрове середовище вимагає від керівництва ЗЗСО зміни парадигми управлінської комунікації. В умовах конкуренції та суспільного запиту на прозорість позитивний імідж постає як стратегічний управлінський актив, що безпосередньо впливає на рівень довіри громади та ефективність професійної діяльності [1, с. 13–24]. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube) є комплексною платформою для PR та управління цінностями, забезпечуючи інформаційну відкритість, яка є основою сучасного освітнього менеджменту [7, с. 154].

Необхідність активної цифрової присутності зумовлена управлінським завданням підвищення прозорості функціонування освітніх установ [2, с. 83], а також потребою в ефективній підтримці позитивного іміджу під час зовнішніх викликів, як-от воєнний стан чи змішані моделі навчання [3, с. 60–67]. У зв'язку з цим діяльність у соціальних мережах є невід'ємною складовою комунікаційної стратегії, що управляється керівництвом закладу [6, с. 45–49].

Метою дослідження є визначення ролі соціальних мереж як інструмента управління іміджем ЗЗСО та окреслення підходів до їхнього ефективного та професійно-управлінського застосування.

Соціальні мережі виконують низку ключових управлінських функцій [2, с. 83; 7, с. 154].

Інформаційно-управлінська: забезпечення оперативної передачі управлінських рішень і висвітлення діяльності.

Іміджетворча (PR-функція): формування позитивного образу закладу, підкреслення його цінностей та переваг.

Комунікаційно-регулятивна: створення каналів для постійної та контрольованої взаємодії з основними учасниками освітнього процесу (учнями, батьками, педагогами).

Мотиваційно-кадрова: популяризація досягнень, що опосередковано впливає на рекрутинг та утримання кадрів.

Системний менеджмент контенту та його якість перетворюють сторінки на ефективний інструмент публічного позиціонування закладу [6, с. 45–49].

Формування ефективної контент-стратегії є прямим управлінським завданням. Вона передбачає забезпечення регулярності, різноманітності, достовірності та етичності публікацій [4, с. 59–68; 7, с. 154]. Якість візуальних матеріалів контролюється адміністрацією для забезпечення єдності візуального іміджу [1, с. 13–24; 6, с. 45–49].

Етичний менеджмент у соціальних мережах залишається важливою складовою професійної комунікації. Керівництво повинно забезпечувати відповідність публікацій нормам захисту персональних даних та принципам безпечного інтернет-середовища [2, с. 83]. Контроль за змістом постів має виключати маніпулятивність чи порушення приватності [5, с. 175–181].

Результати аналізу підтверджують, що системна, керована комунікація у соціальних мережах позитивно впливає на рівень довіри громади та демонструє прозорість управлінських рішень [3, с. 60–67; 6, с. 45–49]. У сучасних умовах соціальні мережі також є кризовим комунікаційним інструментом: вони забезпечують швидку передачу важливої інформації, пояснення рішень та підтримку психологічної стійкості колективу.

Висновок. Соціальні мережі – це стратегічний управлінський ресурс [3, с. 60–67], який забезпечує інформаційну прозорість, ефективний PR та комплексну презентацію діяльності закладу. Ефективність визначається цілісною комунікаційною стратегією, що системно контролюється керівництвом та орієнтована на потреби громади [2, с. 83; 6, с. 45–49; 7, с. 154].

Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення моделей цифрового брендингу (як елементу стратегічного управління), аналіз впливу цифрової присутності на вибір закладу батьками, та формування алгоритмів етичної модерації [5, с. 175–181; 6, с. 45–49; 8, с. 56].

Науковий керівник – д-р філософії, доцент Погорєлова Т. Ю.

Література: **1.** Борисова О. В. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти засобами соціальних медіа. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2021. № 6 (108). С. 13–24. **2.** Комунікація – запорука успіху школи : практ. посіб. Київ : Державна служба якості освіти України, 2020. 83 с. URL: https://sqe.gov.ua/images/files/posibnyk_komunikatsiia.pdf. **3.** Зінченко Н. В. Соціальні мережі як інструмент формування іміджу закладу загальної середньої освіти. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія.* 2023. Вип. 70. С. 60–67. **4.** Kaplan A., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons.* 2010. Vol. 53. Is. 1. P. 59–68. **5.** Ковальчук О. І. Етичні та правові аспекти використання соціальних мереж у діяльності освітніх закладів. *Право і суспільство.* 2022. № 1. С. 175–181. **6.** Маковська О. А. Цифровий брендинг закладу освіти: стратегії та інструменти. *Інноваційна педагогіка.* 2023. Вип. 55. С. 45–49. **7.** Петрова Л. В. Роль соціальних мереж у формуванні комунікаційного простору навчального закладу. Київ : Освіта України, 2020. 154 с. **8.** Digital transformation of education: a roadmap for action. Paris : UNESCO, 2023. 56 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384813.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

РОЛЬ ЕМОЦІЙ ТА ЕМПАТІЇ У СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ

УДК 659.1:159.944

Мошинська Є. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У процесі дослідження розкриваються принципи емпатичної комунікації брендів, що дозволяють формувати емоційний резонанс зі споживачами, підвищувати їхню залученість і стимулювати повторні взаємодії через персоналізований контент.*

Ключові слова: *карта емпатії, емоційний маркетинг, емпатичний маркетинг, маркетингові комунікації.*

Annotation. *The research reveals the principles of empathetic brand communication that enable the creation of emotional resonance with consumers, increase their engagement, and encourage repeat interactions through personalized content.*

Keywords: *empathy map, emotional marketing, empathetic marketing, marketing communications.*

© Мошинська Є. С., 2025

У сучасних умовах високої конкуренції традиційні маркетингові інструменти поступово втрачають ефективність, адже споживачі дедалі частіше очікують не лише раціональних аргументів, а й емоційного резонансу з брендом. Це зумовлює зростання значення емпатичного маркетингу. Це підхід, орієнтований на глибоке розуміння почуттів, мотивацій та прихованих потреб аудиторії. Питання емоцій та емпатичної взаємодії активно досліджували такі відомі науковці, як Ф. Котлер, С. Ґодін, Д. Канеман, А. Дамазіо та Д. Ґоулман, які довели, що емоції визначально впливають на споживчу поведінку, довіру та лояльність. Серед українських дослідників варто назвати С. Ілляшенко, О. Ковальчук та І. Лилик, чиї праці підкреслюють роль емоційних комунікацій у формуванні стійких зв'язків між брендом і споживачем.

Емоції стають ключовим чинником прийняття рішень, а здатність бренду транслювати підтримку, турботу й автентичність визначає рівень лояльності споживачів. Емпатичні стратегії дозволяють компаніям не лише привертати увагу, але й формувати довготривалі зв'язки, засновані на довірі та психологічній близькості. Саме тому вивчення ролі емоційних тригерів і підходів емпатичного впливу є актуальним напрямом для маркетингу в умовах динамічного ринку.

Метою дослідження є виявлення значення емоційних тригерів та емпатичного підходу у підвищенні ефективності маркетингових комунікацій та формуванні ціннісного досвіду споживача.

Емоції є ключовим рушієм споживчої поведінки, оскільки більшість рішень про купівлю ухвалюється підсвідомо, під впливом емоцій, а не виключно раціонально. Вони визначають швидкість прийняття рішень, запам'ятовування бренду та готовність взаємодіяти з ним або ділитися досвідом. Ефективним інструментом емоційного маркетингу є сторітелінг, який дозволяє створювати наративи, де споживач ідентифікує себе з персонажами або ситуаціями, що підвищує запам'ятовуваність контенту. Практичне застосування передбачає використання емоційних тригерів (радість, ностальгія, гумор), фокус на емоційних цінностях та емпатичний підхід у комунікаціях. Такий підхід формує емоційно значущий досвід, підсилює довіру, лояльність і прихильність до бренду, забезпечує релевантність контенту та підвищує ефективність маркетингових комунікацій, особливо для товарів і сервісів із вираженою емоційною складовою [1].

У класичній економічній теорії споживача зазвичай розглядають як раціонального індивіда, що ухвалює рішення на основі логічного аналізу та наявної інформації. Проте сучасні дослідження показують, що здатність людини до раціонального мислення є обмеженою: значна частина сенсорних стимулів, такі як зорові, слухові, тактильні, опрацьовуються неусвідомлено. Унаслідок цього багато рішень приймаються автоматично, ще до того, як людина встигає їх раціонально осмислити.

Споживацькі потреби умовно поділяються на функціональні та емоційні. Функціональні пов'язані з технічними властивостями продукту, тоді як емоційні із психологічними аспектами володіння, відчуттями та символічними значеннями, які товар набуває для людини. Саме емоції є одним із найсильніших мотиваторів покупки, адже вони додають сенсу взаємодії з брендом і формують більш глибокий зв'язок зі споживачем.

Емоційний маркетинг визначають як вид комунікації, що навмисно використовує емоційні стимули для створення стійкого емоційного зв'язку між аудиторією та брендом. Його завдання полягає не лише у передачі інформації про продукт, а у формуванні певного емоційного ставлення чи асоціації, які з'єднують внутрішній стан споживача з брендом [2].

Водночас емпатичний маркетинг є природним продовженням емоційного підходу, оскільки він фокусується на активному розумінні та відображенні емоційних потреб і психологічного стану споживача. Виділяється шість базових емоційних потреб, які визначають поведінку споживача [3]. Для систематизації цих потреб у табл. 1 узагальнено їх зміст та особливості прояву. Таблиця 1 демонструє, що кожна емоційна потреба має пряме відображення у способі, яким люди взаємодіють із брендами. Водночас вона показує, як саме бренди можуть відповідати цим очікуванням, формуючи більш глибокий зв'язок зі споживачем.

Таблиця 1

Базові емоційні потреби

Потреба	Характеристика
1	2
Потреба у контролі	Люди прагнуть відчувати, що вони контролюють ситуацію, процес прийняття рішень і власний вибір. Коли бренд надає споживачеві можливість робити вибір, регулювати умови, відчувати, що він «керує»
Потреба у самовираженні	Споживачі бажають через покупки, послуги та взаємодію з брендами демонструвати свою індивідуальність, стиль життя, цінності та переконання. Бренд стає засобом комунікації «я-коду» людини

Закінчення табл. 1

1	2
Потреба у розвитку	Люди шукають продукти та досвід, які допомагають їм розвиватися, навчатися, покращувати навички або самовдосконалюватися. Емпатичний маркетинг пропонує такі можливості через навчальні матеріали, сервіс, контент або інноваційні продукти
Потреба у визнанні	Клієнти прагнуть, щоб їх помічали, цінували, визнавали їхню унікальність або статус. Бренди можуть задовольняти цю потребу через персоналізацію, соціальні підтвердження, програми лояльності
Потреба у приналежності	Люди хочуть відчувати, що вони є частиною спільноти або групи. Бренди можуть задовольняти цю потребу, формуючи ком'юніті, клуби, заходи чи онлайн-спільноти, де споживачі взаємодіють, обмінюються досвідом та цінностями
Потреба у турботі	Споживачі цінують турботу, безпеку та увагу. Вони хочуть, щоб бренд дбав про них, захищав їхні інтереси, пропонував надійні та безпечні рішення. Відчуття турботи формує довіру та лояльність

Емпатичний маркетинг створює емоційний досвід, де клієнт відчуває, що його розуміють, підтримують і цінують. Взаємодія з брендом стає більш «людяною» та персоналізованою.

Карта емпатії є методом дослідження аудиторії, який дозволяє глибше зрозуміти внутрішній світ споживача, його переживання, мотиви та поведінкові реакції. Цей інструмент візуалізує, що саме користувач думає, відчуває, говорить і робить у контексті взаємодії з продуктом або брендом. Зазвичай карта будується у вигляді схеми з секторами, у центрі якої знаходиться портрет цільової персони. Такий формат дозволяє подивитися на клієнта не як на абстрактну статистичну одиницю, а як на реальну людину з власними емоціями, переживаннями та потребами [4].

На рис. 1 продемонстровано класичний вигляд карти емпатії за авторством Д. Грея.

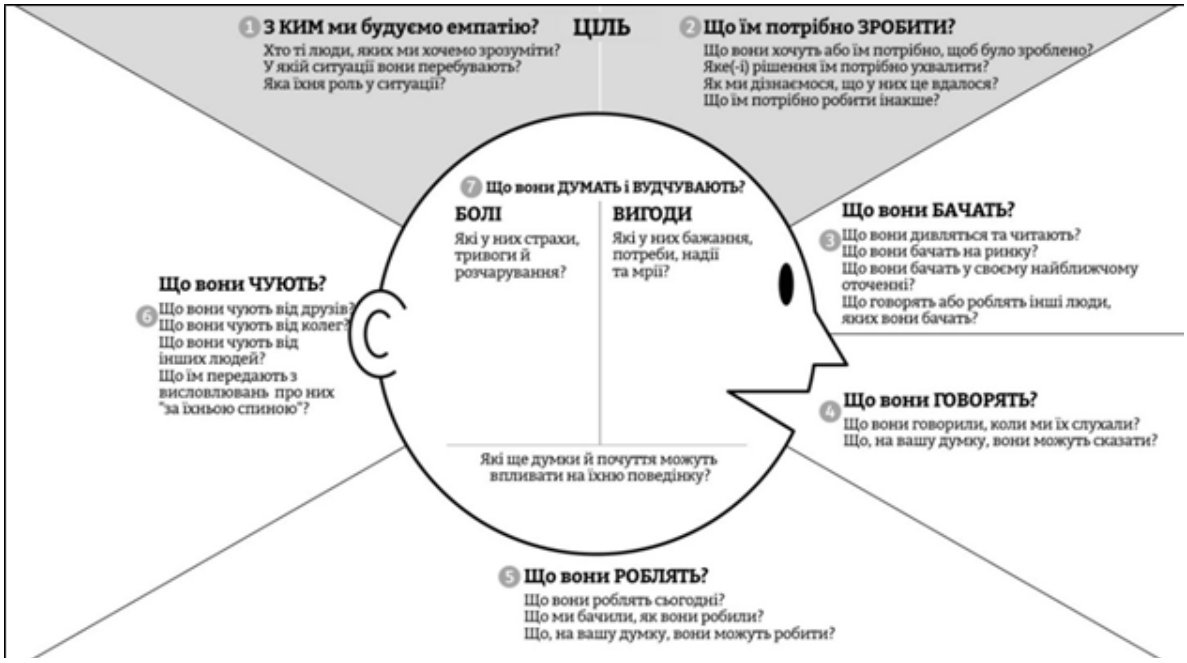

Рис. 1. **Карта емпатії Д. Грея**

Джерело: [5]

Головним призначенням карти емпатії є структурування знань про користувачів так, щоб команди могли ухвалювати більш інформовані, клієнтоорієнтовані рішення. Цей інструмент допомагає бізнесу глибше зрозуміти мотивацію та бар'єри клієнтів виходячи не лише з демографічних даних чи аналітичних показників, а з реальних емоційних і поведінкових тригерів.

Такий підхід дозволяє виявити приховані проблеми, болі та очікування, які часто лишаються непомітними при традиційному аналізі, та адаптувати комунікації, продукти й сервіси до реальних потреб аудиторії [4].

Карта емпатії допомагає зрозуміти не лише зовнішню поведінку споживача, а й те, що стоїть за його рішеннями. Це часто залишається непоміченим при використанні традиційної аналітики [6]. У таблиці 2 відображено основні критерії, за якими складається карта емпатії.

Емпатичний та емоційний маркетинг є важливими підходами для сучасного бізнесу, оскільки дозволяють не лише пропонувати продукт або послугу, а й формувати глибоке розуміння психологічних та емоційних потреб споживачів. Завдяки інструментам цього підходу компанії можуть будувати більш персоналізовані й людяні взаємодії зі споживачем, зміцнювати довіру та лояльність, а також формувати стійкі, довгострокові відносини з клієнтами.

Для представлення основних критеріїв та їх практичного значення для бізнесу наведено табл. 2. Вона показує, як карта емпатії допомагає компаніям глибше зрозуміти аудиторію, покращити маркетингові комунікації та зміцнити зв'язки зі споживачами.

Таблиця 2

Критерії карти емпатії

Критерій	Характеристика
Глибше розуміння клієнта	Дозволяє перейти від поверхневого аналізу до сутнісного – чому вона приймає певні рішення та що для неї має значення. Це дає можливість бізнесу формувати ціннісні пропозиції, що враховують емоційні аспекти поведінки споживачів
Підвищення ефективності маркетингових комунікацій	Бренди, які говорять «мовою клієнта», викликають більше довіри та залучення. Метод дає структуроване розуміння того, які формулювання, меседжі, образи й цінності найкраще резонують із цільовою аудиторією
Зменшення помилок та зайвих витрат	Створюючи продукти чи кампанії без реального уявлення про клієнта, бізнес ризикує вкладати ресурси в те, що не спрацює. Карта емпатії мінімізує ці ризики, оскільки дозволяє спочатку систематизувати знання про аудиторію, побачити її приховані болі та очікування, а вже потім будувати стратегію
Зміцнення конкуренто-спроможності	Компанії, які враховують емоційні потреби своїх клієнтів, створюють сильніші зв'язки з аудиторією. Це стає конкурентною перевагою, адже комунікації, побудовані на емпатичному підході, зазвичай сприймаються як зрозуміліші та людяніші

Таким чином, застосування емпатичного та емоційного підходів є практичним механізмом трансформації взаємодії бренду з аудиторією, що забезпечує глибше залучення клієнтів і формування більш стабільних і взаємовигідних ринкових відносин.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають вивчення впливу різних типів емоцій на поведінку споживачів у різних сегментах ринку, аналіз ефективності персоналізованого контенту та інтерактивних маркетингових інструментів, а також розробку методик вимірювання емоційного та емпатичного впливу брендів. Крім того, актуальним є дослідження ролі штучного інтелекту та аналітики даних у створенні адаптивних комунікацій, які враховують емоційний стан споживача в реальному часі, що дозволяє брендам підвищувати точність і релевантність своїх маркетингових стратегій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ус М. І.

Література: **1.** Radford A., et al. Learning Transferable Visual Models From Natural Language Supervision. *International Conference on Machine Learning.* PMLR, 2021. P. 8748–8763. **2.** Voicu M.-C. Understanding and Using Emotions in Marketing. *Challenges of the Knowledge Society. Economic Sciences.* 2022. Vol. 1. No. 1. P. 630–638. **3.** Ingwer M. Empathetic Marketing: How to Satisfy the 6 Core Emotional Needs of Your Customers. New York : Palgrave Macmillan, 2012. 235 p. **4.** What is an Empathy Map and How to Create One. *Atlassian.* 2025. URL: https://www.atlassian.com/work-management/project-management/empathy-map. **5.** Update to the Empathy Map // Gamestorming. URL:

https://gamestorming.com/update-to-the-empathy-map/. **6.** Маркетинг та продажі на серветці. Ч. 2. Карта емпатії: як розуміння клієнтів сприяє бізнесу // Matvieiev. 2024. URL: https://www.matvieiev.com/blog/marketynh-ta-prodazhi-na-servettsi-chastyna-2-karta-empatii-iak-rozuminnia-kliientiv-spryiaie-biznesu.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 339.9:658

Мякеньков В. М.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто основні виклики міжнародної економічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану та підходи до їх подолання. Акцентовано увагу на трансформації логістичних, фінансових, організаційних процесів, формуванні адаптаційних стратегій розвитку бізнесу.*

Ключові слова: *міжнародна економічна діяльність, воєнний стан, ризики, адаптація.*

Annotation. *The article examines the key challenges faced by enterprises in conducting international economic activities under martial law and the approaches to overcoming them. The focus is placed on the transformation of logistical, financial, and organizational processes, as well as on the development of adaptive business strategies.*

Keywords: *international economic activity, martial law, risks, adaptation.*

Воєнний стан різко погіршив умови міжнародної економічної діяльності українських підприємств, спричинивши руйнування інфраструктури, порушення логістики, скорочення виробництва та падіння експорту. Зростання ризиків, нестабільність поставок, зміна ринкової кон'юнктури обмежили здатність бізнесу підтримувати міжнародні операції. За таких умов актуальним є визначення ефективних механізмів адаптації та удосконалення міжнародної економічної діяльності підприємств для забезпечення їх стійкості на зовнішніх ринках.

Питання адаптації міжнародної економічної діяльності підприємств до умов воєнного часу активно досліджуються українськими та закордонними авторами. Проблеми стратегічної адаптації бізнесу у кризових умовах розкрито в роботі [1], моделі прийняття рішень у період збройного конфлікту – у працях [2; 3]. Вплив змін у логістичних маршрутах і глобальних ланцюгах постачання на міжнародну економічну діяльність підприємств проаналізовано в [4; 5]. В аналітичних звітах UNCTAD, OECD зазначено ключові зміни в міжнародній торгівлі та логістиці через війну [6; 7]. У дослідженні UNDP [8] розкрито вплив умов воєнного стану на діяльність підприємств малого та середнього бізнесу. Водночас недостатньо вивченими

© Мякеньков В. М., 2025

залишаються прикладні аспекти удосконалення міжнародної економічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

Метою статті є розроблення науково обґрунтованих підходів до удосконалення міжнародної економічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Міжнародна економічна діяльність підприємства (МЕД) являє собою комплекс зовнішньоторговельних, виробничих, інвестиційних, фінансових та науково-технічних зв'язків підприємства з іноземними контрагентами, що забезпечують його участь у міжнародному поділі праці [9, с. 27]. Вона передбачає формування партнерських зв'язків із зарубіжними контрагентами, використання іноземних технологій і фінансових інструментів, інтеграцію підприємства до глобальних ланцюгів доданої вартості. Роль МЕД полягає у забезпеченні доступу до закордонних ринків, диверсифікації джерел доходів, можливості залучення ресурсів, що недоступні на внутрішньому ринку, підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Для українського бізнесу МЕД є важливим інструментом забезпечення сталості та ефективності діяльності в умовах воєнного стану. Основними напрямами реалізації МЕД є експортно-імпортна діяльність, міжнародна виробнича кооперація, іноземні інвестиції, трансфер технологій [9, с. 42].

Ефективність МЕД визначається впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких: міжнародна кон'юнктура, рівень інфраструктурної доступності, фінансові умови, організаційний та технологічний потенціал підприємства. В умовах воєнного стану ці чинники зазнали суттєвої трансформації, спричинивши різке звуження можливостей міжнародної діяльності українських підприємств. За даними [10], у 2022 р. обсяги промислового виробництва скоротилися майже на 30%, товарний експорт – на 35 %; 22 % підприємств зазнали прямих руйнувань, значних збитків або були змушені тимчасово зупинити виробництво у 2022–2023 рр. Водночас, за даними [8; 11], в умовах воєнного стану підприємства активно прагнуть транскордонної експансії для розширення клієнтської бази, збільшення доходів, диверсифікації ризиків. Основними цілями МЕД наразі є: забезпечення сталості та безперервності діяльності, диверсифікація ринків збуту і постачань, зменшення залежності від внутрішніх ринків, інтеграція до глобальних цифрових каналів торгівлі [3; 11].

В умовах воєнного стану вплив логістичних, фінансових, ринкових, організаційних, технологічних чинників формує нову конфігурацію бізнес-середовища для українських підприємств. Найвідчутніші зміни відбулися у сфері логістики через закриття морських портів і руйнування інфраструктури: близько 80 % експортних потоків переорієнтувалися на залізничні та автомобільні маршрути, що в рази збільшило час транспортування, спричинивши значне зростання витрат [5; 6]. Фінансові обмеження проявилися у нестабільності валютного курсу, здорожчанні кредитних ресурсів, ускладненні міжнародних розрахунків, зростанні ризиків невиконання платіжних зобов'язань. Дослідження UNDP [8] показує, що підприємства переходять на авансові моделі оплати, використання додаткових гарантій, резервних платіжних каналів для зниження ризиків. Вплив ринкових чинників позначився через погіршення кон'юнктури, скорочення попиту, переорієнтацію діяльності на зовнішні ринки (передусім, ЄС). Війна спричинила організаційні зміни: порушення виробничих процесів, втрати персоналу, релокацію підприємств, частіші операційні збої. Технологічні чинники актуалізували цифровізацію МЕД, адже через обмеження мобільності взаємодія з іноземними контрагентами дедалі більше залежить від використання електронного документообігу, онлайн-переговорів та дистанційних каналів збуту [2; 3; 11].

Адаптація підприємств до цих викликів відбувається шляхом формування комплексних механізмів перебудови МЕД, зміни бізнес-моделей відповідно до вимог глобальної конкуренції. Логістична адаптація охоплює пошук альтернативних маршрутів, розширення партнерських мереж, підвищення гнучкості ланцюгів постачання. Фінансові механізми адаптації спрямовані на зміцнення сталості валютних потоків, зниження ризків через використання страхових та акредитивних інструментів, оптимізацію моделей міжнародних розрахунків, залучення зовнішнього фінансування. Підприємства застосовують хеджування валютних ризиків, захищені форми платежів, диверсифікують джерела фінансування. Так, розширення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, участь у державних програмах підтримки бізнесу («Доступні кредити 5-7-9%» та ін.) дозволяють здійснювати МЕД навіть за умов обмеженого доступу до ринку капіталу. Ринкові механізми адаптації базуються на диверсифікації ринків, оновленні асортименту, коригуванні цінової політики. Зміни поведінки споживачів, підвищення вимог до релевантності товарних пропозицій спричиняють необхідність перегляду маркетингових стратегій, адаптації товарів і послуг до запитів міжнародних ринків. Організаційна адаптація включає реорганізацію внутрішніх процесів, перепрофілювання виробництва, під-

вищення гнучкості операційних рішень. Технологічна адаптація виявляється у широкому впровадженні цифрових інструментів, що забезпечують безперервність міжнародної комунікації та операцій у складних транспортних і безпекових умовах. Сукупність цих механізмів формує основу підвищення стійкості МЕД підприємств у воєнний період.

Узагальнення впливу воєнного стану на міжнародну економічну діяльність українських підприємств дає змогу визначити взаємопов'язані групи викликів і відповідні механізми адаптації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні виклики міжнародної економічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану та механізми адаптації

Група викликів	Суть проблеми	Механізми адаптації
Логістичні	Закриття морських портів; обмежена пропускна спроможність залізничних та автомобільних маршрутів; зростання транспортних витрат; перебої з постачанням імпортної сировини	Формування альтернативних транспортних коридорів; мультимодальні перевезення (залізниця, автотранспорт); розширення складських запасів; диверсифікація постачальників; перехід на довгострокові логістичні контракти
Фінансові	Валютні коливання; ускладнення міжнародних розрахунків; подорожчання кредитних ресурсів; ріст ризику невиконання платіжних зобов'язань	Використання акредитивних форм розрахунків; страхування зовнішньоекономічних операцій; хеджування валютних ризиків; залучення міжнародних механізмів фінансування
Ринкові та договірні	Падіння попиту на окремих зовнішніх ринках; зміна умов контрактів; ризики невиконання зобов'язань; зниження платоспроможності контрагентів	Гнучкі договірні моделі; аудит контрагентів; адаптація товарних пропозицій під потреби європейського та близькосхідного ринків; маркетингова переорієнтація; диверсифікація каналів збуту
Організаційні	Порушення виробничих процесів; нестача персоналу; релокація підприємств; зростання частоти операційних збоїв	Перебудова виробничих графіків; релокація активів; оптимізація внутрішніх процесів; підвищення гнучкості оперативного управління; резервування критичних функцій
Технологічні (цифрові)	Потреба у дистанційній взаємодії; обмежені можливості фізичних зустрічей; затримки в документообігу; порушення комунікації з іноземними партнерами	Використання електронного документообігу; онлайн-переговорів; цифрових платформ для міжнародного збуту; моніторинг ланцюгів постачання; інтеграція CRM/ERP для ЗЕД; участь у міжнародних виставках у цифровому форматі

Джерело: складено за [1–5; 8; 10; 11]

Удосконалення міжнародної економічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Адаптація має багатовекторний характер і передбачає системну трансформацію логістичних, фінансових, організаційних, ринкових, технологічних аспектів діяльності. Забезпечення альтернативних транспортних маршрутів, оптимізація міжнародних розрахунків, диверсифікація ринків і постачань, релокація та зміни виробничих процесів, активне впровадження цифрових інструментів формують основу сталості зовнішньоекономічних операцій. Кмплексне поєднання цих заходів дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати стійкість до зовнішніх шоків у воєнний та післявоєнний періоди. Перспективними є дослідження щодо оцінювання ефективності адаптаційних механізмів за конкретними групами викликів, визначення найбільш результативних інструментів підвищення сталості міжнародної економічної діяльності підприємств.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Левковець О. М.

Література: 1. Мельник Л. Г., Зубалій К. А., Дегтярьова І. Б., Дериколенко О. М., Лебідь М. В. Управління підвищенням стійкості підприємств в умовах воєнного стану економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2025. № 62. С. 44–51. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-62-7. **2.** Василенко В. А., Степуріна С. О., Михайлова К. Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.* 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04. **3.** Varakin D., Osipenko D., Ishchenko V., Hlevatska N., Hordieieva I. Adaptive management strategies for decision-making in business in the context of armed conflict. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences.* 2024. Vol. 22.

No. 2. P. 10452–10465. DOI: https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00790. **4.** Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О., Молодан М. А. Вплив російсько-української війни на зовнішньоекономічну діяльність підприємств в контексті міжнародного менеджменту. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2024. № 3. С. 57-69. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/3/EV20243_057-069.pdf. **5.** Zynchenko S. How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes and supply chains // GMK Center. 2024. URL: https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/. **6.** Maritime Trade Disrupted: The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics. UNCTAD. Geneva : United Nations, 2022. 28 p. URL: https://unctad.org/publication/maritime-trade-disrupted-war-ukraine-and-its-effects-maritime-trade-logistics. **7.** Assessing the Impact of Russia's War against Ukraine on Eastern Partner Countries. Paris : OECD Publishing. 2023. 64 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/01/assessing-the-impact-of-russia-s-war-against-ukraine-on-eastern-partner-countries_3fdf0591/946a936c-en.pdf. **8.** Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні. 2024 рік. 86 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf. **9.** Міжнародна економічна діяльність України : підручник / за ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : КНТЕУ, 2021. 704 с. **10.** Andrienko D. et al. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by russia's military aggression against Ukraine as of november 2024. *KSE.* 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf. **11.** Глобальні амбіції у надскладних умовах: шлях українського МСБ до світової експансії. URL: https://forbes.ua/business/globalni-ambitsii-u-nadskladnikh-umovakh-shlyakh-ukrainskogo-msb-do-svitovoi-ekspansii-03112023-17020.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІВЕНТІВ У ВОЄННИЙ ЧАС: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД В УКРАЇНІ

УДК [005.2:364-787.26]:355.01(477)

Надточій Я. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто особливості організації та проведення соціальних івентів в Україні в умовах воєнного часу 2025 року. Акцент зроблено на трансформації івент-індустрії у бік соціально-культурних, благодійних і мотиваційних заходів, які сприяють згуртованості громадян, патріотичному вихованню та підтримці військових і цивільних. Проведено аналіз останніх наукових праць і практичних кейсів, що ілюструють успішність адаптивних стратегій івент-менеджменту під час війни. Визначено ключові фактори успішності соціальних івентів, такі як гібридні формати, стратегічна співпраця, забезпечення безпеки та психологічної підтримки учасників. Запропоновано рекомендації для подальшого розвитку івент-індустрії з урахуванням викликів воєнного часу, що мають значення для фахівців та організаторів заходів.*

Ключові слова: *соціальні івенти, воєнний час, івент-менеджмент, гібридні формати, безпека заходів, патріотичне виховання, культурна ідентичність, благодійність, психологічна підтримка, адаптивні стратегії.*

© Надточій Я. А., 2025

Annotation. *The article examines the features of organizing and conducting social events in Ukraine during the wartime conditions of 2025. The focus is on the transformation of the event industry towards socio-cultural, charitable, and motivational activities that promote community cohesion, patriotic education, and support for both military personnel and civilians. An analysis of recent scientific works and practical cases illustrates the success of adaptive event management strategies during the war. Key factors for the success of social events are identified, such as hybrid formats, strategic collaboration, ensuring safety, and psychological support for participants. Recommendations are proposed for the further development of the event industry, taking into account the challenges of wartime, which are relevant for specialists and event organizers.*

Keywords: *social events, wartime, event management, hybrid formats, event safety, patriotic education, cultural identity, charity, psychological support, adaptive strategies.*

Актуальність. Актуальність дослідження проведення івентів у воєнний час полягає, перш за все, у їх соціальній місії-налагодженні комунікації громадян, згуртованості та піднятті морального духу. Соціальні івенти в цей час в Україні виступають в ролі патріотичного виховання, залучають громадян та іноземних партнерів до мобілізації ресурсів для допомоги військовим і цивільним.

Наразі, івент-індустрія змінює свій формат та істотно трансформується, формат стає все більш соціально-культурний, благодійний та мотиваційний. Саме такі зміни дозволяють залучити чималу кількість різної аудиторії та сприяти збереженню національної культурної ідентичності, популяризації українського мистецтва і культури, підтримці економіки сфери дозвілля. В умовах безпеки, комендантських годин і можливих обстрілів івент-індустрія змушена формувати інноваційні та адаптивні рішення, що є предметом дослідження і розробки рекомендацій для практиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи соціально-культурне середовище України, можна виділити такі праці, як колективну монографію Головахи і Макеєва [2], у якій зазначений системний аналіз змін в українському суспільстві та вплив глобальних та локальних аспектів війни на соціокультурні аспекти; в монографія В. Судакової [9] досліджується модернізація культурних практик у сучасному українському суспільстві; в дослідженні В. Куракіної [6] розглядається цільове спрямування івентів під час війни, особливо на громадські та соціальні потреби, як-от збір коштів для армії.

Праця І. Петрової [8] досліджує стан і трансформацію культурних заходів під час війни; стаття Т. Шевченко [10] аналізує труднощі організації дозвіллєвих заходів у воєнний час У статті Кузьменко Т., Самагала [5] В. охарактеризовано діяльність івент-агенцій в умовах збройної російської агресії, їх переорієнтацію на соціально-політичні громадські проєкти, зокрема в питаннях підтримки війська, патріотичного виховання, громадського єднання та соціальної активності. Таким чином, особливості організації та проведення соціальних івентів у воєнний час постають важливим питанням сьогодення та залишають чималі можливості для подальшого дослідження.

Метою статті є комплексне дослідження організації та проведення соціальних івентів у воєнний час, розробка стратегічних підходів та рекомендацій на основі практичного досвіду в Україні

Викладення основного матеріалу дослідження. Організація заходів під час війни відіграє вирішальну роль у реабілітації, соціалізації та психологічній підтримці дітей та молоді, особливо в громадах, які пережили окупацію або активні бойові дії. Досвід успішних проєктів 2025 року підтверджує реальний вплив таких ініціатив на формування активної громадянської позиції та підтримку розвитку молодого покоління в Україні.

Українська індустрія заходів зіткнулася з багатьма викликами з часів російського вторгнення; їй вдалося не просто вижити, а й повністю трансформуватися та розвинути нові точки зростання. У сучасних реаліях індустрія все ще адаптується до змін, а бізнес-заходи стають все більш затребуваними. Відвідуваність зростає, а формати стають більш гнучкими, що створює можливості для емоційного зв'язку людей.

За моїм дослідженням, у 2025 році в Україні відбулася серія успішних заходів, що охоплюють бізнес-, культурний, молодіжний, екологічний та волонтерський сектори. Їхній успіх полягав не лише в залученні великої кількості учасників, але й у їхній здатності генерувати реальні зміни, підтримувати суспільство, сприяти інтеграції у світову спільноту та зберігати почуття єдності та надії [4].

Нижче наведено кілька прикладів успішно проведених заходів.

Масштабні бізнес-форуми та конференції: Mind Export Summit 2025 та CX Conference у Києві стали ключовими платформами для обміну досвідом, навчання та пошуку партнерів – навіть у воєнних умовах. Гібридний формат з можливостями онлайн-участі, пунктами евакуації та можливостями підтримки бізнесу забезпечив як доступність, так і стійкість [3].

Арт-форум Україна 2025: Цей захід об'єднав галеристів та художників для розробки стратегій просування українського мистецтва під час війни, вирішення викликів та виходу на міжнародний арт-ринок. Його основою було побудова горизонтальних зв'язків і стійких партнерств [3].

Український молодіжний форум 2025: UkrMolForum залучив молодих людей з усієї країни, пропонуючи можливості для презентації ініціатив, безпосереднього спілкування з урядовцями та лідерами думок, а також активного внеску в національні трансформації [7].

Екологічні ініціативи: Україна знову приєдналася до Всесвітнього дня прибирання, найбільшої світової екологічної кампанії. Захід мобілізував тисячі волонтерів та сприяв більшій соціальній відповідальності в громадах [4].

Благодійні та волонтерські акції: У цьому році активізувалися зусилля зі збору коштів на підтримку Збройних Сил України, а також проводилися художні аукціони, марафони та освітні лекції. Ці ініціативи не лише зібрали значні кошти, а й зміцнили солідарність громади навколо спільної мети [1].

На основі аналізу попередньо проведених івентів можна виділити декілька ключових факторів, які забезпечують успішність івенту.

• Гібридні формати: Поєднання онлайн- та офлайн-участі покращило доступність та гарантувало безпеку [4].

• Соціальна актуальність: Кожен захід мав чітко визначену місію – підтримку культури, освіти чи волонтерства – з сильним акцентом на суспільну користь [1].

• Стратегічна співпраця: Молодіжні, бізнес- та культурні ініціативи інтегрували учасників у колективне вирішення проблем та розширили мережі співпраці [3; 4].

• Протоколи безпеки: Гнучкість та адаптивність були пріоритетними завдяки створенню укриттів, медичних бригад та планів евакуації [4].

Таким чином, основні стратегії при плануванні майбутнього івенту мають бути спрямовані на переформування форматів з розважального у соціальні мотиваційні, благодійні та освітні заходи, що підтримують військових і цивільних. Надважливими аспектами при плануванні також є врахування факторів щодо безпеки локації, час і тривалість проведення заходу, наявність укриттів та доступність екстрених служб.

Для мінімізації ризиків слід використовувати малі формати або проведення івентів у сховищах, укриттях, на онлайн-платформах. У цей час при плануванні та підготовці до проведення заходу в Україні постають такі необхідні особливості, як аналіз та оцінка загроз / ризиків, розробка альтернативних планів, наявність резервних локацій та підвищення ролі локацій як партнерів, що супроводжують весь процес організації, надають технічну, логістичну, безпекову підтримку.

Високий рівень комунікації між партнерами, організаторами та волонтерами забезпечить ефективне реагування на можливі загрози. Наявність психолога в команді стане доречною для запобігання паніки учасників.

Висновки. Аналіз матеріалів дослідження дозволяє зробити висновок, що сьогодні івент-індустрія швидкими темпами змінює свій формат, стаючи більш свідомою, та несе в собі глибокі патріотичні цінності. Огляд останніх досліджень і публікацій підкреслює активізацію на освітні, соціальні та благодійні івенти, що впливає на розвиток національної культури. Розкрито активну участь івент-агенцій у волонтерських і доброчинних акціях. Це дає змогу стверджувати, що івенти є важливими регуляторами соціального та політичного життя під час війни.

В нинішніх обставинах виникли нові обов'язкові умови для проведення заходів, такі як безпосередньо безпека, гнучкість і партнерство, забезпечення психологічної підтримки учасників.

Для залучення ще більше аудиторії та покращення івент індустрії в цілому важливо також зосередити увагу на підвищенні кваліфікації команд в диджитал-напрямах, фандрейзингу, роботі з міжнародними партнерами, створенні кроссекторальних проєктів. Надавати прозору інформацію щодо заходу, безпеки та партнерів для підвищення рівня довіри громадян. Саме ці рекомендації стануть в нагоді івент-менеджерам для ефективного організування та забезпечення безпеки при проведенні соціально значущого заходу в умовах війни.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Близнюк Т. П.

Література: **1.** Війна в Україні в контексті діяльності українських івент-агенцій (2022–2023 рр.). *Питання культурології.* URL: http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/303043. **2.** Головаха Є., Макеєв С. Українське

суспільство в умовах війни. *Інститут соціології НАН України.* 2022. URL: https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/maketvijna...2022dlya-tipografiivse.pdf. **3.** Івент-індустрія у 2025 році: на що орієнтуватися, плануючи офлайн-захід. *Kyivstar Business Hub.* URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/ivent-industriya-u-2025-roczi-na-shho-oriyentuvatisya-planuyuchi-oflajn-zahid. **4.** Календар подій 2025: ТОПові івенти для бізнесу, маркетингу та технологій. *Webpromo.* URL: https://web-promo.ua/blog/kalendar-podij/. **5.** Кузьменко Т., Самагала В. Війна в Україні в контексті діяльності українських івент-агенцій (2022–2023 рр.). *Питання культурології.* 2024. № 43. С. 156–169. URL: https://doi.org/10.31866/2410-1311.43.2024.303043. **6.** Куракіна О. Чи варто проводити корпоративні івенти під час війни? Приводи, формати та результати – кейс українського бізнесу. *Vector.* 2022. URL: https://vctr.media/ua/chy-varto-provodyty-korporatyvni-iven. **7.** Нові ініціативи та цифрові інструменти: як пройшов Український молодіжний форум, 2025 // Міністерство молоді та спорту України. URL: https://mms.gov.ua/news/novi-initsiatyvy-ta-tsyfrovi-instrumenty-iak-proishov-ukrainskyi-molodizhnyi-forum-2025. **8.** Петрова І. В. Культурні практики під час війни. В: *Імплементація європейських цінностей в аудіовізуальній культурі в умовах воєнного часу. Матеріали конференції.* 2022. Ч. 2. С. 108–111. **9.** Судакова В. Культурні практики в повсякденних та публічних комунікаціях: тенденції соціального відтворення та модернізації : монографія. Київ : Інститут культурології Національної академії мистецтв України, 2022. 237 с. **10.** Шевченко Т. Проблеми культурно-дозвіллєвої практики в умовах війни. *Молодий вчений.* 2022. № 7 (107). С. 54–57.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2025 р.

ПРОЄКТУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ПРОМОРОЛИКІВ З УРАХУВАННЯМ КЛЮЧОВИХ ПОВІДОМЛЕНЬ ЦІЛЬОВИХ ГРУП

УДК 378.147:004.738.5:659.1

Назарова С. О.

Канд. екон. наук, доцент, професор кафедри
мультимедійних систем і технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Гарг А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті наведено методологію проєктування інтерактивних промороликів освітніх програм на основі ключових повідомлень для мультисегментної аудиторії. Визначено три пріоритетні сегменти, розроблено персони та матрицю спільних/індивідуальних повідомлень. Запропоновано трьохактну структуру відеоконтенту з персоналізованими гілками для кожної цільової групи.*

Ключові слова: *інтерактивний відеоконтент, ключові повідомлення, сегментація аудиторії, персони, освітній маркетинг, промороликі, Gen Z.*

© Назарова С. О., Гарг А., 2025

Annotation. *The article presents a methodology for designing interactive promotional videos for educational programs, focusing on key messages tailored to a multi-segment audience. Three priority segments were identified, and personas were developed; a matrix of common/individual messages was also created. A three-act video content structure with personalized branches for each target group is proposed.*

Keywords: *interactive video content, key messages, audience segmentation, personas, educational marketing, promotional videos, Gen Z.*

Постановка проблеми. Сьогодні заклади освіти мають критичну комунікаційну дилему: як одночасно звертатися до учнів старших класів, їхніх батьків та дорослих абітурієнтів у своїх промоматеріалах, якщо кожна група має принципово різні цінності, потреби та очікування від освіти? Традиційний підхід – створення одного універсального проморолику для всіх або окремих матеріалів без стратегічного зв'язку між ними – призводить до розмиття бренду, втрати ідентичності програми та низької конверсії [4; 5]. Молоде покоління (Gen Z, 14–18 років) 85% часу проводить у взаємодії з інтерактивним контентом і очікує персоналізації на 88% [2]. Батьки, своєю чергою, вишукують надійні сигнали якості та безпеки інвестицій в освіту. Дорослі фахівці шукають гнучкість та кар'єрні переваги. Одна фраза, наприклад, «практико-орієнтована освіта», – може резонувати як сучасність для одних і як стабільність – для інших.

Аналіз прогалин у комунікаційних стратегіях закладів освіти виявив кілька системних проблем. По-перше, відсутня єдина концептуальна основа: різні матеріали створюються для різних аудиторій без стратегічного зв'язку, вони часто є розрізненими компонентами одного бренду, а не його доповненням. Це спричиняє втрату довіри: користувач може отримати суперечливі сигнали про те, що передбачає освітня програма. По-друге, ігнорується медіаповедінка цільових груп. Gen Z активна в TikTok (рейтинг 4,85/5) та Instagram (4,55/5), батьки в Facebook (4,55/5) та YouTube (4,05/5), дорослі в Telegram (4,35/5) та LinkedIn [8]. Одноформатний контент не може бути оптимальним для всіх цих платформ одночасно. Очевидна потреба у новому підході, який би інтегрував персоналізацію з єдністю бренду. Саме тут актуальною стає концепція ключових повідомлень як архітектури міцного, але гнучкого комунікаційного каркаса для проєктування промоматеріалів.

Гіпотеза цього дослідження полягає в тому, що інтерактивний промовідеоконтент, побудований на архітектурі спільних ключових повідомлень з персоналізованими гілками для кожного сегмента, дозволяє одночасно досягти унітарності бренду та релевантності для кожного з сегментів цільової аудиторії (далі – ЦА). **Мета** статті – представити методологію виявлення, структурування та реалізації ключових повідомлень у промороликах освітніх програм (далі – ОП).

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключові повідомлення (key messages) – це концентровані ідеї, які заклад прагне донести про свою освітню пропозицію, вони не є простими слоганами, це – стратегічні ідейні блоки, що структурують всю комунікацію [3]. Основна ідея та інновація полягає в тому, щоб відділити спільне ядро від сегментних акцентів (segment-specific angles) – це те, як різні групи інтерпретують це спільне ядро через призму своїх цінностей. Спільне ядро (universal core message) – це те, що об'єднує всі групи і залишається незмінним в усіх варіантах комунікації.

Ефективна сегментація не може базуватися лише на демографічних критеріях (вік, стать, освіта). Для просування освітніх програм необхідно синтезувати кілька вимірів: демографічні критерії: вік, соціальний статус, освітній рівень, географічне розташування; психографічні критерії: цінності, мотивації, життєві цілі, ставлення до освіти, кар'єрні амбіції; поведінкові критерії: медіапреференції, способи споживання контенту, активність у соцмережах, час, що проводить онлайн; функціональний критерій: роль у прийнятті рішення. Комбінація цих критеріїв дозволяє виділити сегменти, які не просто різняться за віком, але й за способом сприйняття цінності освіти [6].

На основі комплексного дослідження онлайн-глядачів (включаючи Google Forms опитування, аналіз поведінки в соцмережах та інтерв'ю, що проведені приймальною комісією ХНЕУ ім. С. Кузнеця у 2024–2025 рр.) виділено три провідні сегменти ЦА промороликів освітніх програм (як найбільш дієвого засобу промоції) на прикладі ОП «Технології електронних мультимедійних видань», характеристику яких за визначеними критеріями наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика ключових сегментів цільової аудиторії ОП «ТЕМВ», яка реалізується на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти у ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Критерій	Gen Z (14–18 років)	Батьки або опікуни (35–55 років)	Дорослі, що навчаються (25–45 років)
Вік	14–18 років	35–55 років	25–45 років
Обсяг аудиторії	204 337 учнів старших класів (2025) [8]	60 % від абітурієнтів (впливають на рішення) [8]	92,6 % відкриті до неформальної освіти (2024) [8]
Роль у прийнятті рішення	Первинний абітурієнт, приймає рішення під впливом батьків	Впливає та фінансово забезпечує	Самостійно приймає рішення
Покоління	Generation Z	Generation X, старші Millennials	Millennials, старші Gen Z
Основні платформи (рейтинг)	TikTok – 4.85/5 Instagram – 4.55/5 YouTube – 4.35/5 Telegram – 4.05/5 Facebook – 2.55/5	Facebook – 4.55/5 YouTube – 4.05/5 Telegram – 3.85/5 Email – важливий канал	Telegram – 4.35/5 YouTube – 4.25/5 Instagram – 4.05/5 LinkedIn – професійна мережа; E-mail – детальна інформація
Формат відео	9:16 (vertical video)	16:9 (horizontal video)	Різні формати, мобільна оптимізація
Тривалість уваги	15–60 секунд, hook за 2–3 сек	1,5–2 хвилини	2–2,5 хвилини
Час споживання контенту	3–4 години на день у соцмережах	Детальний аналіз, увага до фактів	Вибіркове дослідження, швидкий пошук
Характер споживання	Швидке споживання, емоційні реакції, динаміка, автентичність	Цілеспрямоване дослідження, фокус на якість та результати	Фокус на практичній цінності, ROI, гнучкість
Основні цінності	- Креативність - Автентичність - Кар'єрні перспективи	- Якість освіти - Репутація закладу - Працевлаштування випускників	- Кар'єрне зростання - Баланс робота-навчання - Визнання досвіду
Ключові болі	- Страх перед нудною освітою - Неясна кар'єрна перспектива - Недостатня практичність	- Страх перед неправильним вибором - Недовіра до якості програми - Недостатня інформація про результати	- Дефіцит часу - Потреба у гнучкості - Страх перед втратою актуальності
Мотивація до навчання	- Розвиток особистих навичок - Можливість створювати контент - Входження в індустрію	- Інвестування в майбутнє дитини - Доступ до кращих можливостей - Соціальна мобільність	- Зміна кар'єри (55 %) - Удосконалення навичок (40 %) - Робота з кращими в індустрії (25 %)

Окрім трьох провідних сегментів (табл. 1), є й інші потенційні глядачі, які становлять вторинну (другорядну) ЦА, до якої входять:

• вчителі та шкільні консультанти з профорієнтації (близько 5–7 % від загальної аудиторії), їх мотивація: пошук якісних програм для рекомендацій учням;

• роботодавці та представники ІТ-індустрії (близько 3–5 % від загальної аудиторії), їх мотивація: пошук талантів та оцінка якості підготовки випускників;

• випускники програми (близько 2–4 % від загальної аудиторії), їх мотивація: підтримка зв'язку з alma mater, можливості для networking;

• викладачі та адміністрація інших освітніх закладів (менше 2 % від загальної аудиторії), мотивація: бенчмаркінг, пошук кращих практик.

Незважаючи на існування вторинних сегментів, їхня чисельність залишається незначною (сукупно близько 12–18 % від загальної аудиторії) порівняно з трьома пріоритетними групами (Gen Z, батьки, дорослі), які становлять понад 80% потенційних глядачів.

Для виявлення спільних ключових повідомлень провідних сегментів ЦА використано Persona Development Method – систематичний підхід до створення архетипних профілів користувачів (персон) на основі емпіричних даних [7]. Цей метод базується на принципах user-centered design і передбачає комбінування кількісних і якісних методів дослідження. Персона – це архетипний представник сегмента, що поєднує демографічні, психографічні та поведінкові характеристики в єдиний портрет [7]. На основі даних анкетування (включаючи Google Forms опитування, аналіз поведінки в соцмережах та інтерв'ю) були розроблені узагальнені персони, кожна з яких характеризується демографічними ознаками: ім'ям, віком, освітою, професією; цілями, що вона прагне досягти через навчання; «болями», які проблеми її хвилюють; медіаповедінкою: як і де вона споживає контент; ключовими питаннями, які вона ставить перед тим, як прийняти рішення. Результати наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика персон цільових сегментів

Характеристика	Персона 1: Марія, 17 років (Gen Z)	Персона 2: Іван, 42 роки (Батько)	Персона 3: Катерина, 32 роки (Дорослий)
1	2	3	4
Освіта/ Професія	учениця останнього року гімназії, планує вступати на освітню програму	інженер з 20-річним досвідом, батько Марії, приймає рішення про фінансування	вебдизайнер-фрілансер, 7 років досвіду, працює повний день
Захоплення та інтереси	- графічний дизайн, створення контенту - веде Instagram акаунт (450 підписників) - захоплюється Adobe Illustrator, Canva	- технічна сфера, стабільність - обережний до нових технологій - турбується про майбутнє дочки	- розширення навичок у мультимедіа - інтерактивний дизайн та відео - перехід з веб-дизайну в мультимедіа
Цілі через навчання	- отримати формальну освіту в дизайні - вивчити Adobe Creative Suite професійно - побудувати портфоліо з реальних проєктів	- переконатися в якості програми - оцінити перспективи працевлаштування - зрозуміти доцільність інвестицій в освіту	- опанувати відеопродакшн та інтерактивний дизайн - отримати сертифікат нових навичок - розширити портфоліо та клієнтську базу
Потреби	- актуальні технології та тренди - можливість створювати власний контент - підтвердження своїх навичок	- об'єктивна інформація про якість - дані про акредитацію та визнання - статистика працевлаштування випускників	- гнучкість графіка (онлайн-навчання) - визнання 7-річного досвіду як кредитів - швидка оцінка релевантності програми
Болі (Pain Points)	- страх нудного, неактуального навчання - невпевненість у працевлаштуванні - брак розуміння, що саме вивчатиме	- недостатньо інформації про результати - сумніви щодо стабільності креативної індустрії - страх перед неправильним вибором	- дефіцит часу (працює повний день) - страх перед «молодшою» конкуренцією - потреба залишатись актуальною
Медіаповедінка: платформи	Tiktok (60 хв/день) Instagram (45 хв/день) Youtube для туторіалів (30 хв/день)	Facebook (основна платформа) Youtube (для детального аналізу) Telegram (комунікація з закладами)	Telegram (основна комунікація) Youtube (дослідження та кейси) linkedin (професійна мережа)
Медіаповедінка: час споживання	3–4 години на день у соцмережах	детальний аналіз, читає до кінця	вибіркове дослідження, швидкий пошук практичної цінності
Медіаповедінка: формат	vertical video (9:16), короткі динамічні ролики	horizontal video (16:9), повні відео 1,5–2 хв	мобільна оптимізація, різні формати, 2–2,5 хв
Мотивації	- розвиток креативних навичок - бути частиною творчої спільноти - впевненість у кар'єрних можливостях	- забезпечити дитині якісну освіту - гарантувати працевлаштування - безпека інвестицій у майбутнє дочки	- кар'єрне зростання та диверсифікація - баланс робота-навчання - залишатись конкурентоспроможною

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
Ключові питання перед вступом	- чи буде навчання цікавим і практичним? - чи зможу я знайти роботу після? - які проєкти створюють студенти?	- чи акредитована ця програма? - скільки випускників знаходять роботу? - яка середня зарплата в цій індустрії?	- чи можу я навчатись у зручний для себе час? - чи врахують мій досвід як кредити? - наскільки швидко я зможу застосувати знання?
Джерела довіри	- студенти-інфлюєнсери в Tiktok/ Instagram - реальні портфоліо випускників; - відгуки у соцмережах	- офіційні дані про акредитацію - відгуки інших батьків - статистика від ЗВО	- професійні кейс-стадії - відгуки фрілансерів та фахівців - конкретні приклади проєктів
Очікуваний результат навчання	- професійне портфоліо для роботодавців - впевненість у своїх навичках дизайну	- диплом, який визнається роботодавцями - стабільна кар'єра для дочки	- нові навички для розширення ніші - збільшення доходу через нові послуги
Характерна цитата	*«Я хочу створювати той контент, який бачу у Netflix та Apple. Це реально?»*	*«Я хочу бути впевнений, що мої гроші не будуть витрачені даремно»*	*«Мені потрібна освіта, яка впишеться в мій графік, а не навпаки»*

За даними табл. 2 можна зробити такі висновки: «болі» персон не перетинаються: кожна персона має унікальні страхи та бар'єри; їх медіаповедінка радикально різна: від TikTok до LinkedIn, від 60 секунд до 2,5 хвилин; джерела довіри також різні: студенти-інфлюєнсери, або офіційна акредитація, або професійні кейси. Попри все зазначене, можливо виділити спільне ядро [1]: всі три персони цінують практичність, якість та результати, але інтерпретують їх по-різному (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця персон та їхніх спільних / індивідуальних повідомлень

Персона	Спільне ядро-повідомлення	Персональний акцент	Вирішальна інформація
Марія (Gen Z)	Практико-орієнтована освіта з міжнародним визнанням	Інноваційність, творчість, можливість створювати реальні проєкти	Портфоліо студентів у соцмережах, інтерв'ю молодих випускників
Іван (батько)		Якість, надійність, результати, ROI	Акредитація, статистика працевлаштування, дані про заробітні плати
Катерина (дорослий вступник)		Гнучкість, кар'єрний розвиток, визнання досвіду	Формат навчання, кейс-стадії, можливість кредитування досвіду

Зміст виявлених спільних ключових повідомлень дозволив сформувати ключове повідомлення (Universal Core Message): «Освіта, яка практично готує до реального світу мультимедійного контенту через актуальні інструменти, реальні проєкти та спільноту творців.» Це повідомлення залишається незмінним для всіх груп, оскільки воно промовляє до загальної цінності програми.

Сегментоване розгортання спільного ядра для кожної персони забезпечило визначення ключових тез, які буде включено до промовідеоконтенту, а саме:

для Gen Z (Марія) ключові тези: «Adobe Creative Suite – це інструменти, що використовуються в Netflix, Apple, великих агентствах» [3]; «Твої проєкти стануть частиною портфоліо, яке ти покажеш роботодавцям»; «Ти не учень, ти співавтор реальних проєктів з першого дня»; «Спільнота 200+ студентів, з якими ти матимеш зв'язок, – твоя мережа на все життя» [2];

для батьків (Іван) ключові тези: «Програма акредитована і відповідає міжнародним стандартам ISO» [6]; «88 % наших випускників знаходять роботу або стають фрілансерами протягом 6 місяців»; «Середня зарплата випускника – від $1500 до $2500 на місяць»; «Це не теорія, це практика з інструментами, як у найкращих компаніях Світу»;

для дорослих (Катерина) ключові тези: «Гнучкість: вчись онлайн, за власним графіком, навіть у відпустці»; «Визнання досвіду: твої роки в індустрії враховуються як кредити» [10]; «Від вебдизайну до мультимедійного контенту – розшир свою нішу»; «Спільнота менторів в індустрії допоможе тобі знайти нових клієнтів».

Для забезпечення послідовності, але диференціації, рекомендується розроблення tone of voice для кожного сегмента: для Gen Z: динамічна, автентична, емоційна мова з акцентом на можливості та нові тренди, слова: «реально», «скоро», «твоя», «креативність»; для батьків: формальна, аргументована, фактична мова з акцентом на якість та результати, слова: «акредитована», «професійне», «гарантія», «зареєстровано»; для дорослих: професійна, рівна, ділова мова з акцентом на розвиток та гнучкість, слова: «розвиток», «гнучкість», «рівність», «кар'єра».

На основі спільного ядра та сегментованих ключових фраз розроблено рекомендації щодо реалізації спільних ключових повідомлень в інтерактивному відеоконтенті. Інтерактивне відео має бути спроєктоване так, щоб його структура сама допомагала донести ключові повідомлення. Рекомендується трьохактна структура:

Act 1: Hook (0–20 сек): універсальне захоплення. Один комунікаційний загальний hook для всіх трьох груп, який ставить спільне питання: «Що робити, якщо ти хочеш творити контент майбутнього?». Візуально: динамічні кадри з реальних проєктів студентів, гарячі кольори (003D7A – синій, 0066CC – світло-синій). Обіцянки: «За 2 хвилини ти дізнаєшся, як це працює для тебе».

Act 2: Confrontation (20–110 с): персоналізовані гілки. Три точки вибору (decision points) для користувача:

«Я школяр, який хоче стати дизайнером» → Марія;

«Я батько / мати, який турбується про майбутнє дитини» → Іван;

«Я вже працюю в індустрії, хочу розширити навички» → Катерина.

Кожна гілка розповідає ту саму історію про програму, але з різних кутів: для Марії: реальні проєкти студентів, портфоліо, молоді випускники-наставники; для Івана: акредитація, статистика, родинні історії успіху, цифри про заробітні плати; для Катерини: гнучкість, модульність, кредитування досвіду, нові кар'єрні напрями. На кожній гілці залишаються сигнали спільного ядра: «На цій програмі ти опануєш інструменти, які використовує Apple», «Ти створюватимеш реальні проєкти».

Act 3: Resolution (110–130 с): Єдиний Call-to-Action. Незалежно від того, яку гілку обирає користувач, всі три гілки закінчуються в одній точці – Call-to-Action (заклик до дії, далі – CTA). CTA має бути модульованим за гілками: для Марії: «Зареєструйся та почни своє портфоліо»; для Івана: «Дізнайся більше про акредитацію і результати» (посилання на сертифікацію); для Катерини: «Дізнайся про гнучкість графіка і визнання досвіду» (посилання на детальну інформацію про модульність). Але всі три CTA мають унітарний дизайн і посилаються на один і той же лендінг, де вже пропонуються індивідуальні шляхи реєстрації.

Висновки. Розроблена методологія проєктування інтерактивних промороликів з фокусом на ключові повідомлення дозволяє вирішити критичне завдання сучасного освітнього маркетингу: як одночасно звертатися до гетерогенної аудиторії, зберігаючи цілісність бренду. При цьому не просто персоналізує контент, вона архітектурно забезпечує можливість передачі спільного ядра послання різними мовами для різних груп. Результати дослідження показали, що всі три сегменти (Gen Z, батьки, дорослі професіонали) цінують практичність, якість та результати, але інтерпретують ці цінності через різні призми своїх потреб.

Практична цінність запропонованої в статті методології проявляється в можливості збільшення конверсії через підвищення релевантності повідомлень для кожного сегмента за одночасного зміцнення довіри через видиму єдність бренду. Архітектура спільного ядра повідомлення та персоналізовані акценти дозволяють створювати промороліки, де кожен глядач отримує саме ту інформацію, яка йому необхідна для прийняття рішення.

Перспективи подальших досліджень полягають у тестуванні ефективності інтерактивних промороликів, розроблених на цій основі, а також у розробці автоматизованих інструментів для генерації персоналізованих ключових повідомлень на основі аналізу Big Data про поведінку цільових аудиторій.

Література: **1.** Premiere Pro and After Effects for Video Production // Adobe Creative Cloud. URL: https://www.adobe.com/creativecloud.html. **2.** Gen Z Learning Preferences: How Schools Can Adapt To Digital Natives. 2024 // BGS Vijnatham. URL: https://www.bgsvijnatham.com. **3.** A Guide To Creating Video Content To Promote Your University. 2025 // Cinema8. URL: https://cinema8.com. **4.** Cooper A. The Inmates Are Running the Asylum: Why High Tech

Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity. Indianapolis : Sams Publishing, 2004. 288 p. **5.** Garrett J. J. The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond. 2nd ed. Berkeley : New Riders, 2010. 192 p. **6.** Nielsen J. Usability Engineering. San Francisco : Morgan Kaufmann, 1993. 362 p. **7.** Pruitt J., Adlin T. The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design. San Francisco : Morgan Kaufmann, 2006. 744 p. **8.** State Statistics Service of Ukraine. Education in Ukraine: 2024 // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИКИ КІБЕРДИПЛОМАТІЇ В ЄС: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

УДК 327:004.056:061.1ЄС

Непочатов Д. О.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено особливості кібердипломатії ЄС та окреслено практики, релевантні для України. Проаналізовано інституційну модель, стратегічні документи та норми відповідальної поведінки держав, важливі для розвитку української кібердипломатії в умовах російської агресії.*

Ключові слова: *кібердипломатія, кібербезпека, Європейський Союз, Міністерство закордонних справ України, дипломатія.*

Annotation. *The article analyses key features of the EU's cyber diplomacy and identifies relevant practices for Ukraine. It highlights institutional frameworks, strategic documents, and norms of responsible state behaviour that can guide Ukraine's cyber diplomacy amid ongoing Russian aggression.*

Keywords: *Cyber Diplomacy, Cybersecurity, European Union, Ministry of Foreign Affairs of Ukraine.*

Кіберпростір став ареною політичного протистояння та воєнних операцій, що активізувало потребу в перегляді міжнародного регулювання кіберсфери. Одним із таких інструментів є кібердипломатія – напрям зовнішньої політики, покликаний виробити міжнародні норми поведінки у кіберсередовищі, проведенні переговорів із питань цифрової безпеки та участі в системі глобального кіберврядування.

Україна як кандидат у члени ЄС має гармонізувати свої політики, процедури і законодавство з правом Євросоюзу, зокрема у питанні зовнішніх зносин. Це стосується і синхронізації з ЄС української кібердипломатії, що має на меті посилити обороноздатність обох суб'єктів у протистоянні з Росією. Про важливість такої ініціативи говорить той факт, що останнім часом українське МЗС постійно проводить заходи з питань кібердипломатії, а у 2025 році навіть створило у своїй структурі відділ кібердипломатії [1].

© Непочатов Д. О., 2025

Серед українських дослідників у цій сфері виокремимо науковців Віктора Матвієнка та Ганну Петушкову, які зовнішньополітичні можливості України вивчають крізь призму естонської моделі кібердипломатії [2]. Цікавими з точки зору визначення кібердипломатії як окремого напряму міжнародно-правового співробітництва у воєнний час є напрацювання Олександра Полякова [3]. Значно ширшу наукову рамку мають закордонні дослідники Адам Сегал та Лев Топор, чия увага зосереджена на вивченні кібербезпеки ЄС. Наше ж дослідження вперше пропонує розглянути ефективні практики Євросоюзу у сфері кібердипломатії для впровадження їх в Україні.

Дослідження передбачає аналіз стратегічних документів Європейського Союзу у сфері кібербезпеки та кібердипломатії, розгляд їхнього еволюціонування та змін у підходах.

Термін «кібердипломатія» часто плутають із цифровою дипломатією (digital diplomacy), проте ці поняття мають значну відмінність. Цифрова дипломатія охоплює використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення комунікаційних та управлінських процесів держави, зокрема інструментів публічної дипломатії – від активності у соціальних мережах до впровадження онлайн-послуг. Натомість кібердипломатія спрямована на формування міжнародно-правових правил поведінки в Інтернеті, запобігання та реагування на кібератаки, захист критичної інфраструктури та розбудову механізмів міжнародної взаємодії у сфері кібербезпеки.

Як окремий вимір міжнародної політики кібердипломатія зародилася після подій 2007 року в Естонії, коли влада м. Таллінн перенесла на цвинтар радянський військовий меморіал. Це не сподобалось Росії, яка запустила проти Естонії масовану DDoS-атаку, на три тижні паралізувавши роботу цифрових послуг всієї країни [4].

Власну політику у кіберпросторі вже понад 20 років розбудовує Європейський Союз. Вона поєднує нормативну визначеність, інституційну стійкість і орієнтується на демократичні стандарти.

У 2004 році створено Агентство Європейського Союзу з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA), яка координує країни ЄС у кіберсфері. ENISA відповідальна за технічний аналіз, реагування на інциденти, формування стратегій, стандартів і міждержавної координації.

У 2013 ЄС видав першу Стратегію кібербезпеки, яка підкреслила необхідність гармонійного поєднання відкритого та демократичного цифрового простору з гарантіями прав і свобод людини і дотриманням норм міжнародного права у кіберпросторі. Для України такий підхід є ключовим, оскільки дає можливість поєднати демократичні та безпекові рамки навіть в умовах російсько-української війни, коли безпекові заходи нерідко переважають демократичні.

У Глобальній стратегії 2016 року Євросоюз вперше інтегрував кіберпитання у власний зовнішньополітичний вимір, продемонструвавши ще одну важливу рису європейського підходу: сприйняття кіберзагроз як частини ширшого комплексу гібридних викликів. У стратегії кібердипломатія визначена як інструмент співпраці з партнерами та пошук домовленостей щодо відповідальності держав у кіберпросторі на основі чинного міжнародного права [5]. Для України це наочна демонстрація того, чому кібердипломатія має стати частиною зовнішньої політики держави і складовою стратегічних документів МЗС України.

Європейська Стратегія кібербезпеки до 2030 року сфокусована на досягненні суверенітету ЄС у кіберпросторі. Вона демонструє підхід, згідно з яким стійкість цифрової інфраструктури – від критичних систем до державних сервісів – стає елементом стратегічної автономії. Україна, яка зазнала численних атак на енергетичні, урядові та телекомунікаційні системи, може запозичити європейський досвід: не лише будувати захисні механізми, а й розвивати власні технологічні спроможності, зменшуючи залежність від нестабільних або політично вразливих зовнішніх постачальників [6].

Іншим механізмом розбудови кіберпростору є рамкова програма спільної дипломатичної відповіді Cyber Diplomacy Toolbox [7], яка є одним із перших у світі прикладів, як наддержавний союз може застосовувати санкційні, стабілізаційні та кооперaційні інструменти саме у відповідь на шкідливу кібердіяльність. Toolbox демонструє, що дипломатія та ведення міжурядової діяльності на рівні кіберпростору є незворотним процесом у XXI столітті. Для України, яка регулярно стає об'єктом російських кібератак, цей підхід відкриває можливість наповнити власну зовнішню політику багаторівневими механізмами реагування.

Нарешті, принциповим для України є європейський підхід до просування міжнародних норм поведінки у кіберпросторі. ЄС послідовно підтримує неюридично обов'язкові стандарти відповідальної поведінки, напрацьовані групою урядових експертів ООН. Цей напрям дає Україні змогу робити відповідальність Росії

видимою в міжнародних інституціях, відстоювати значення міжнародного гуманітарного права в кіберпросторі та формувати глобальний дискурс, заснований на реальному досвіді протидії агресії.

Таким чином, політика Європейського Союзу у сфері кібердипломатії є частиною ширшої рамки – політики кібербезпеки. Підходи кібердипломатії демонструють можливість поєднати демократичні засади з необхідністю захисту кіберсфери на основі міжнародного права. Підходи до розбудови кібердипломатії в Україні мають будуватися на таких же засадах, аби захищати державу та зміцнювати міжнародні позиції. Перспективи подальших наукових досліджень кібердипломатії лежать у детальнішому вивченні законодавства ЄС у сфері кібербезпеки і його порівнянні з підходами НАТО та ОБСЄ.

Науковий керівник – професор Кузь О. М.

Література: 1. Антон Демьохін відкрив науково-практичний круглий стіл «Кібердипломатія: Стратегії та Практики для України, Європи та Світу» // Міністерство закордонних справ. URL: https://mfa.gov.ua/news/anton-demohin-vidkriv-naukovo-praktichnij-kruglij-stil-kiberdiplomatiya-strategiyi-ta-praktiki-dlya-ukrayini-yevropi-ta-svitu. **2.** Матвієнко В., Петушкова Г. Кібердипломатія в Європейському Союзі: модель естонської кібердипломатії та досвід України. *Україна дипломатична.* 2023. № 24. С. 696–708. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001452983. **3.** Поляков О. М. Кібердипломатія як важливий напрямок міжнародно-правового співробітництва в умовах режиму воєнного стану. *New Ukrainian Law.* 2025. № 6. С. 70–76. URL: https://doi.org/10.51989/nul.2024.6.10. **4.** Estonian denial of service incident // Council on Foreign Relations. URL: https://www.cfr.org/cyber-operations/estonian-denial-service-incident. **5.** A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy // EEAS. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eugs_review_web_0.pdf. **6.** EU Cybersecurity Strategy // European Commission. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cybersecurity-strategy. **7.** The EU Cyber Security Toolbox // The Cyber Diplomacy Toolbox. URL: https://www.cyber-diplomacy-toolbox.com.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

УДК 331.5:331.56(477)

Ніколюкін І. Є.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проаналізовано зміни ринку праці України у воєнний період, визначено проблеми зайнятості та інструменти їх подолання. Обґрунтовано напрями підвищення зайнятості та необхідність комплексної політики реінтеграції трудових мігрантів.*

Ключові слова: *ринок праці, військовий стан, рівень зайнятості, демографічні втрати, структура населення, міграція, військова економіка, населення.*

© Ніколюкін І. Є., 2025

Annotation. *The article analyzes wartime changes in Ukraine's labor market, identifies key employment challenges, and outlines tools to address them. It substantiates priority directions for increasing employment and highlights the need for a comprehensive reintegration policy for labor migrants.*

Keywords: *labor market, martial law, employment rate, demographic losses, population structure, migration, war economy, population.*

Постановка проблеми. В умовах викликів військового стану та наслідків агресії рф, яка спровокувала суттєві демографічні та соціальні проблеми, значних змін зазнав ринок праці, що вплинуло на рівень зайнятості населення України. Особливо гостро стають питання формування дієвих інструментів підтримки рівня зайнятості населення, який закладає основи соціально-економічного розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників питань, пов'язаних із підвищенням рівня зайнятості населення, є чимало вчених і практиків, які внесли свій доробок у формування науково-методичних та практичних інструментів, зокрема серед останніх досліджень за цією тематикою слід зазначити роботи Ачкасової О. В. [1], Богдановича О. А. [2], Іванісова О. Супряги В. Ю. [3], Клімашевської В. О., Коровіна Н. В. [4], Купець О. [5], Маркевич І. [6], Підгірної В. [8], Пігуль В. В. [7], а також Хачатурян [9]. Серед закордонних науковців і практиків цю тематику досліджували: Fay R. G. [10], Irandoust M. [11] та ін.

Оскільки сучасний ринок праці в умовах воєнного стану постійно змінюється та намагається адаптуватися до реалій воєнної економіки й впливу державних інструментів його підтримки, особливої уваги потребує оцінка результативності заходів, що впроваджуються за різними напрямами підвищення рівня зайнятості, а також аналіз парадоксальних явищ, які проявляються у відсутності задоволеного попиту на окремі спеціальності під час дії воєнного стану.

Метою дослідження є аналіз напрямів підвищення рівня занятості в Україні та обґрунтування доцільності використання різних інструментів із підвищення рівня занятості.

Викладення основного матеріалу. Масштабні демографічні втрати, спричинені міграцією та військовими діями, кардинально змінили структуру населення. За оцінками експертів, загальна чисельність населення України наразі становить близько 28,5 мільйонів осіб. Однак не загальна цифра є критичною, а її внутрішня структура. Значна частина населення залишається економічно неактивною. До цієї категорії входять пенсіонери, діти та інші особи, які не є частиною робочої сили, і їх чисельність оцінюється у 16,8 млн осіб. Таким чином, економічно активними (ЕАН) є близько 11,7 мільйона українців. Серед них фактично працюють лише 9–9,3 мільйона осіб.

Найбільш тривожним аспектом є критичний рівень фіскального навантаження на обмежену кількість платників податків. Якщо від фактично зайнятих (9-9,3 млн) відняти працівників, які отримують заробітну плату з державного бюджету (бюджетники), залишається лише орієнтовно 6–7 мільйонів людей. Саме ця група громадян, за висновками експертів, є тією «упряжкою», яка формує основну податкову базу та «везе на собі всю економіку».

Співвідношення 16,8 мільйона економічно неактивних громадян (ЕНАН) до 6–7 мільйонів ключових платників податків створює нестійкий коефіцієнт залежності. Цей дисбаланс не лише є економічною проблемою, але й становить пряму загрозу національній безпеці, оскільки підриває спроможність держави фінансувати соціальні зобов'язання, пенсійне забезпечення та оборонні потреби.

Ключові показники динаміки економічно активного населення України наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові показники динаміки економічно активного населення України, 2025

Показник	Чисельність (млн осіб)
1	2
Загальна чисельність населення (оцінка)	28.5
Економічно неактивне населення (ЕНАН)	16.8
Економічно активне населення (ЕАН)	11.7

Закінчення табл. 1

1	2
Фактично зайняті	9.0–9.3
Працюючі, що формують основну податкову базу (без бюджетників)	6.0–7.0

Джерело: побудовано автором за даними [7]

Динаміка зареєстрованого безробіття в Україні у 2024 році демонструє парадоксальну тенденцію до скорочення кількості безробітних. Проте такі показники відображають лише дані офіційної статистики, оскільки значна частина населення працює без належного оформлення або не звертається для реєстрації до державних органів.

Системний дефіцит кадрів призводить до зростання конкуренції за наявну робочу силу, що, своєю чергою, стимулює зростання заробітної плати найманих працівників. Середній розмір заробітної плати штатних працівників у серпні 2025 року досяг 25,9 тис. грн. Це зростання є природним ринковим механізмом, але, як буде показано далі, воно не вирішує проблему структурної невідповідності навичок.

У воєнний час значно зросла важливість гнучких форм зайнятості. Важливість віддаленого або гібридного формату роботи зросла для українців з 32,9% у 2023 році до 44,6% наприкінці 2024 року. Це відображає необхідність адаптації до безпекових ризиків та сімейних обставин, особливо для жінок, які стали домінуючою частиною шукачів роботи.

На рис. 1 наведено динаміку стану кількості зареєстрованих безробітних (тис. осіб) у період 2024–2025 роки.

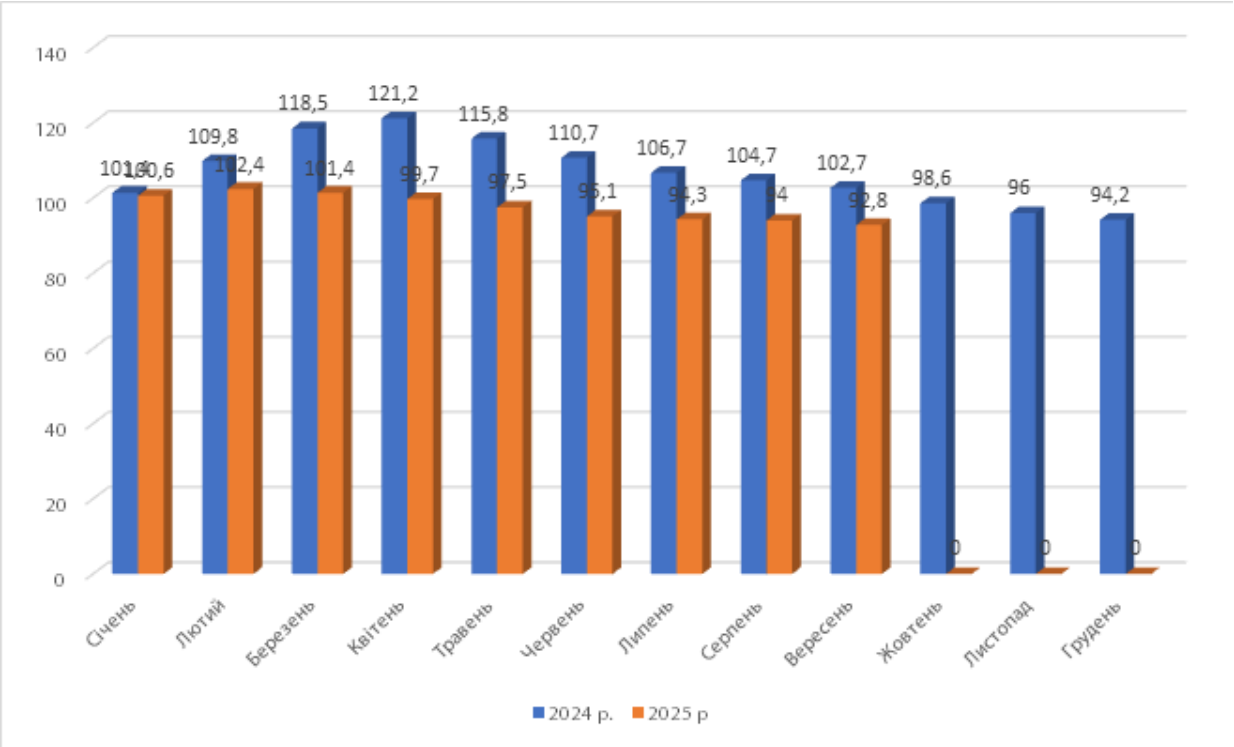

Рис. 1. **Кількість зареєстрованих безробітних (тис. осіб)**

Джерело: складено автором за даними [7]

Внаслідок суттєвих змін в економіці загострюється структурне безробіття.

Це проявляється у тому, що, незважаючи на наявність значної кількості шукачів роботи (14,3 % за МОП), наявні кадри часто не володіють необхідними уміннями та навичками для заповнення дефіцитних вакансій [25].

Найбільший дефіцит кадрів спостерігається серед кваліфікованих робітників, зокрема швачок, електромонтерів, зварників, трактористів, а також лікарів різної спеціалізації.

Крім того, дефіцит посилюється через гендерний зсув. Якщо до початку війни жінки становили 55 % у структурі безробітних, то сьогодні їхня частка зросла до 80 %. Це ускладнює укомплектування робочих місць у традиційно «чоловічих» професіях (наприклад, будівництво, промисловість), які є ключовими для майбутнього відновлення.

Хоча в середньому по країні станом на 1 жовтня 2025 року для одного шукача роботи через ДСЗ налічувалося майже дві пропозиції роботи, ситуація на регіональному рівні є критично нерівномірною. За допомогою ДСЗ на цю дату шукали роботу 142 тис. осіб, з яких 93 тис. мали статус зареєстрованого безробітного.

Сучасний стан ринку праці визначається наслідками повномасштабного вторгнення та глибокими структурними змінами в економіці.

1. Прямі наслідки воєнних дій:

Руйнування підприємств: Фізичне знищення або пошкодження виробничих потужностей, особливо у східних та південних регіонах, призвело до повної зупинки багатьох підприємств та втрати робочих місць [4].

Окупація територій: Призвела до зупинки економічної активності на цих територіях та втрати зв'язків для бізнесу.

Масова внутрішня та зовнішня міграція:

внутрішньо переміщені особи (ВПО): Мільйони людей були змушені покинути свої домівки. У нових регіонах вони стикаються з браком робочих місць, що відповідають їхній кваліфікації. Додатковою перешкодою для працевлаштування жінок (які складають значну частину ВПО) є проблеми з доступом до дитячих садків та онлайн-формат навчання у школах [4].

Зовнішня міграція: Виїзд мільйонів українців, переважно жінок з високим рівнем освіти, за кордон створив дефіцит кваліфікованих кадрів всередині країни.

Структурні та демографічні дисбаланси (парадокс ринку праці):

Одночасний дефіцит кадрів і безробіття: ключовий парадокс 2025 року – роботодавці відчувають гострий «кадровий голод», тоді як рівень безробіття залишається високим.

Причини дефіциту: мобілізація чоловіків до лав ЗСУ та масова міграція (див. вище) вимили значну частину робочої сили.

Структурна невідповідність: існує розрив між навичками, які мають безробітні (часто це працівники сфери послуг, фінансисти, юристи зі східних регіонів), та вакансіями, які пропонує ринок (робітничі професії, логістика, переробна промисловість) [5].

Високе молодіжне безробіття: залишається високою частка безробітних серед молоді віком до 35 років, яка має труднощі з виходом на ринок праці без достатнього досвіду [5].

Інструменти підвищення рівня зайнятості населення.

Державна політика спрямована на адаптацію ринку праці до нових умов через активні програми зайнятості та стимулювання бізнес-активності. Наразі розробляється нова Національна стратегія зайнятості [3].

Основні інструменти реалізуються переважно через Державну службу зайнятості та програми Міністерства економіки:

1. Грантова підтримка та стимулювання підприємництва:

Програма «Власна Справа»: надання мікрогрантів на започаткування або розвиток малого бізнесу. Це один з ключових інструментів для заохочення самозайнятості [1; 2].

Ветеранський компонент: спеціалізовані гранти для учасників бойових дій та членів їхніх родин на розвиток ветеранського бізнесу [1].

2. Стимулювання роботодавців:

Компенсаційні програми: надання роботодавцям фінансових компенсацій (наприклад, частини ЄСВ або заробітної плати) за працевлаштування певних категорій громадян.

Пріоритетні категорії: внутрішньо переміщені особи (ВПО), особи з інвалідністю, молодь (перше робоче місце) та особи передпенсійного віку [1; 2].

Облаштування робочих місць: компенсація витрат на облаштування робочих місць для людей з інвалідністю [1].

3. Навчання та професійна перекваліфікація:

Ваучери на навчання: надання громадянам (включно з ВПО та ветеранами) ваучерів для оплати навчання за обраною спеціальністю чи для підвищення кваліфікації [1; 5].

Центри професійно-технічної освіти ДСЗ: розгалужена мережа центрів, які проводять короткострокове перенавчання за робітничими професіями, що мають попит на ринку.

Фокус на ветеранах: розробка програм професійної адаптації та перекваліфікації для ветеранів, які повертаються до цивільного життя [1].

4. Громадські та тимчасові роботи: залучення безробітних до суспільно корисних робіт, особливо у прифронтових та деокупованих регіонах, для забезпечення тимчасової зайнятості та підтримки інфраструктури.

У коротко- та середньостроковій перспективі очікується, що основні тенденції ринку праці, що спостерігалися у 2025 році (січень-вересень), збережуться:

1. Продовження дефіциту кадрів: пропозиція робочої сили залишатиметься обмеженою, і дефіцит кадрів у ключових секторах (ВПК, будівництво, медицина) продовжить загострюватися Цей дефіцит може стати основним обмежувачем для економічного зростання (прогнозовані 2% ВВП у 2025 році) та програм відбудови.

2. Тиск зарплат та конкурентоспроможність: зростання заробітної плати триватиме як реакція на брак робочої сили. Хоча це підтримує внутрішній попит, якщо підвищення зарплат випереджатиме зростання продуктивності, українські підприємства можуть втратити міжнародну конкурентоспроможність. Найбільше зростання оплати праці очікується у логістиці, агросекторі, будівництві та ВПК.

3. Регіональна деградація: прифронтові регіони, такі як Донецька та Херсонська області, продовжать страждати від відтоку кваліфікованого персоналу та відсутності інвестицій, що ускладнює їхню соціально-економічну стійкість та унеможливлює швидке відновлення.

Висновки. Міграційна криза є фундаментальним довгостроковим викликом. Необхідність повернення 5,8 мільйона громадян, багато з яких вже інтегрувалися у європейські ринки праці, вимагає розробки комплексної та агресивної політики реінтеграції.

Пріоритетні заходи повинні включати не лише забезпечення безпеки та житла, а й надання стимулів, які відповідають новим вимогам до праці, зокрема, пропозиції віддаленого або гібридного формату зайнятості, важливість якого зросла для 44,6% українців. Успіх міграційної політики прямо визначатиме спроможність нації вижити як економічно стійка держава.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серпухов М. Ю.

Література: **1.** Ачкасова О. В. Роль соціального підприємництва у вирішенні проблеми молодіжного безробіття. *Регіональна економіка та управління.* 2021. № 1 (31). С. 5–8. **2.** Богданович О. А. Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього. *Economic Space.* URL: https://economic-prostir.com.ua. **3.** Іванісов О. В., Супряга В. Ю. Обґрунтування напрямів підвищення рівня зайнятості населення України – дипломна/наукова робота (кафедра соціальної економіки). URL: https://se.hneu.edu.ua. **4.** Клімашевська В. О., Коровіна Н. В. Тенденції ринку праці в Україні в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 260–267. **5.** Kupets O. Ukraine Case Study: Jobs and Demographic Change / World Bank. URL: https://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1320956712276/8261091-1348683883703/WDR2013_bp_Jobs_And_Demographic_Change.pdf. **6.** Маркевич І. Ринок праці в Україні після війни: тенденції та виклики – аналітичний звіт // Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua. **7.** Пігуль В. В. Стан сучасного ринку праці України // *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2016. № 13. URL: https://www.researchgate.net/publication/348024864_STAN_SUCASNOGO_RINKU_PRACI_UKRAINI. **8.** Підгірна В. Оцінка структури та тенденції зайнятості в Україні (2011–2021). *Economy & Society.* 2022. № 40. P. 61–67. URL: https://economyandsociety.in.ua. **9.** Хачатурян О. С. Напрями удосконалення регулювання зайнятості населення на державному та регіональному рівнях. *Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету.* 2013. Вип. 24. Р. 273–280. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/125dd493-1f49-4310-abed-f2b697b55935/download. **10.** Fay R. G. Enhancing the Effectiveness

of Active Labour Market Policies: Evidence from Programme Evaluations in OECD Countries. Paris : OECD, 1996. 115 p. (OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, No. 18). **11.** Irandoust M. Active Labor Market as an Instrument to Reduce Unemployment. *Journal of Government and Economics.* 2023. Vol. 9. P. 100065. DOI: 10.1016/j.jge.2023.100065. **12.** Український інститут майбутнього (UIF). Економічно активне населення України: Працюють лише 9–9,3 млн // Мінфін. 2023. URL: https://minfin.com.ua/ua/2023/07/06/108502990/.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ ОСОБИ В УМОВАХ НЕЧІТКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

УДК 004.9+165.412+155.9

Носань Ю. В.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 2-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Викладено основи розвитку науково-технічних основ інформаційних технологій щодо експрес-оцінки психологічного стану особи та підтримки прийняття відповідних попереджувальних рішень в умовах нечіткої невизначеності та багатокритеріальності, шляхом реалізації системи контролю у реальному масштабі часу за вегетативними показниками індивідуумів та їх похідними.*

Ключові слова: *психологічний стан, вегетативні показники, інформаційні технології, моніторинг, підтримка прийняття рішень, багатокритеріальність.*

Annotation. *The foundations of the development of scientific and technical foundations of information technologies for the express assessment of a person's psychological state and support for making appropriate preventive decisions in conditions of vague uncertainty and multi-criteria, by implementing a real-time control system for vegetative indicators of individuals and their derivatives, are outlined.*

Keywords: *psychological state, vegetative indicators, information technology, monitoring, decision support, multi-criteria.*

Психологічний стан людини є критичним фактором, що впливає на виникнення небезпечних ситуацій, і його вплив часто недооцінюється. Згідно зі статистикою, до 70 % нещасних випадків у виробничій сфері спричинені саме людським фактором. Негативний психічний та емоційний стан може призводити до помилок у сприйнятті, оцінці ситуації та прийнятті рішень, що стосується як виробничих аварій, так і побутових ситуацій та ДТП.

Психологічний стан інтегрує емоційні, когнітивні та вольові процеси, а також рівень фізіологічної активації (стресу, втоми). Він безпосередньо впливає на здатність індивіда адекватно сприймати та оцінювати зовнішнє середовище, формувати рішення та ефективно діяти в потенційно небезпечних умовах.

© Носань Ю. В., 2025

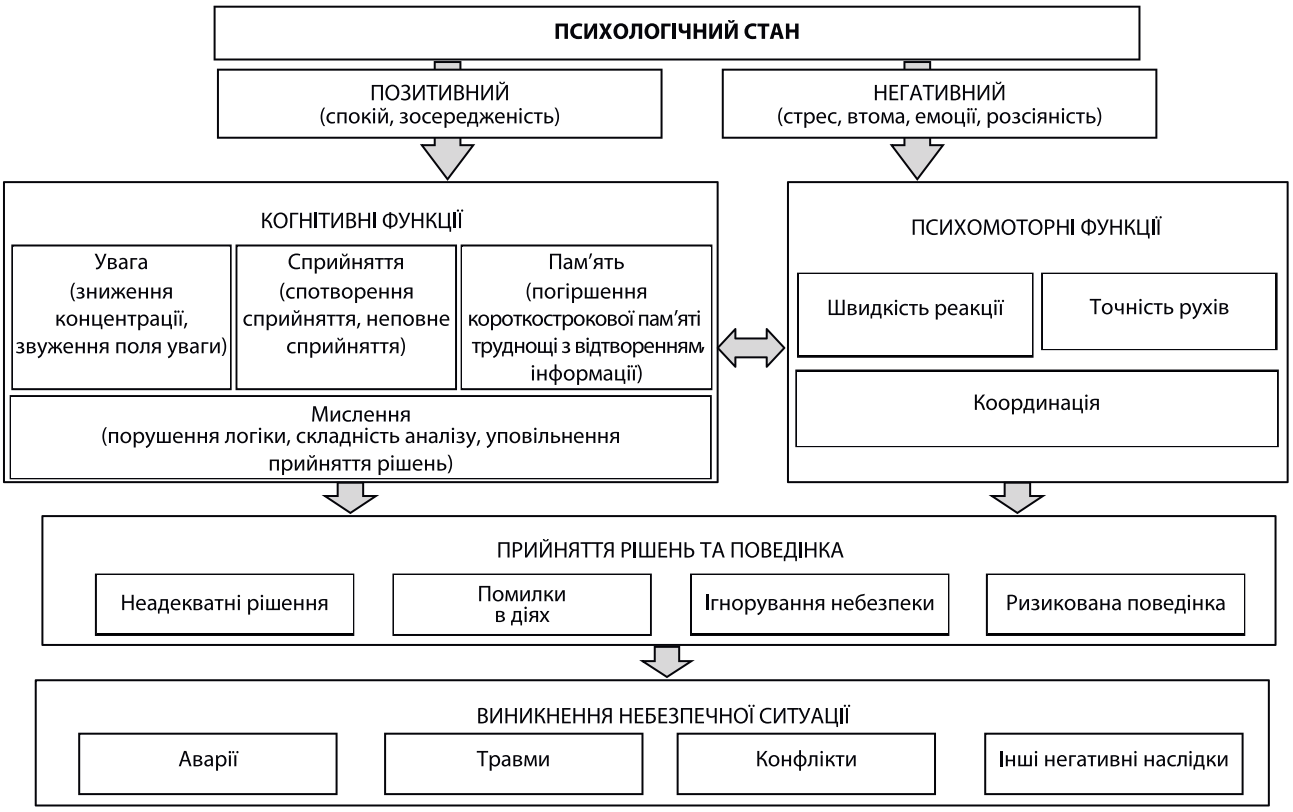

Рис. 1. **Схема впливу психологічного стану особи на її стан небезпеки життєдіяльності**

Розрізняють два основні вектори психологічного стану щодо впливу на безпеку діяльності: позитивний стан (спокій, зосередженість, емоційна стабільність), який оптимізує когнітивні процеси, підвищує ефективність сприйняття та сприяє раціональному аналізу ситуації, мінімізуючи ймовірність небезпек; негативний стан (стрес, втома, негативні емоції, розсіяність), який негативно позначається на функціонуванні психологічних систем, а також проявляється у зниженні концентрації та звуженні поля уваги, спотворенні сприйняття, погіршенні короткострокової пам'яті та порушенні логічного мислення. Також погіршуються психомоторні функції, а саме збільшується латентний період реакції та знижується точність і координація рухів.

За даними рис. 1, інтегрованим результатом цього впливу є неадекватність прийнятих рішень, помилки у виконанні дій та ігнорування небезпеки, що веде до підвищеного ризику виникнення небезпечних ситуацій. Це вказує на необхідність розвитку наукових основ щодо створення інформаційних технологій спрямованих на експрес оцінку психологічного стану особи та підтримки прийняття відповідних попереджувальних рішень в умовах нечіткої невизначеності та багатокритеріальності.

Одним з шляхів реалізації зазначеного підходу є реалізації системи контролю у реальному масштабі часу за вегетативними показниками індивідуумів та їх похідними, які пов'язані з активністю симпатичністю (збудження) та парасимпатичністю (спокій) нервової системи.

В основу методу підтримки прийняття рішень щодо психологічного стану особи закладено модель, яка описує взаємозв'язок між вегетативними показниками та інтегральним показником психологічного стану індивідуума.

Вхідними показниками моделі є показники роботи вегетативної (автономної) нервової системи, яка регулює автоматичні функції організму, забезпечуючи сталість його внутрішнього середовища. Зазвичай це частота серцевих скорочень (ЧСС), варіабельність серцевого ритму (ВСР), електропровідність шкіри (ЕПШ), частота дихання (ЧД) тощо. Кожен показник потребує приведення його до нормалізованого вигляду, щоб уникнути домінування одного показника над іншим через різницю в одиницях вимірювання. Процес нормалізації цих показників можна представити як

$$X_i = \mathrm{Norm}\left(V_i\right), \tag{1}$$

де X_i – нормалізований і-й вегетативний показник, V_i – вихідне значення і-го вегетативного показника, Norm – функція нормалізації.

Процес узагальнення моделі характеризується об'єднанням пов'язаних вегетативних показників в групи, які відображають певні аспекти психологічного стану, а саме рівень збудження та рівень спокою.

Рівень збудження (S_A) є функцією від показників, які зростають зі збільшенням стресу та тривоги, а саме:

$$S_A = f_A(X_{ЧСС}, X_{ЕПШ}, ...). \quad (2)$$

Рівень спокою (S_C) є функцією від показників, що зростають при спокої, а саме:

$$S_C = f_C(X_{ВСР}, X_{ЧД}, ...). \quad (3)$$

Функції f_A і f_C є лінійними комбінаціями та дозволяють рівняння (2) і (3) представити у вигляді

$$\begin{aligned} S_A &= \omega_{ЧСС} X_{ЧСС} + \omega_{ЕПШ} X_{ЕПШ} + ... \\ S_C &= \omega_{ВСР} X_{ВСР} + \omega_{ЧД} X_{ЧД} + ... \end{aligned}, \quad (4)$$

де ω_i – вагові коефіцієнти, які визначаються під час навчання моделі.

Інтегральний показник психологічного стану представлено як відношення між групами факторів S_A і S_C, що відображає їхній баланс, а саме:

$$\psi = g(S_A, S_C) = \frac{S_A - S_C}{S_A + S_C}. \quad (5)$$

Наведений у виразі (5) інтегральний показник дозволяє проводити оцінку психологічного стану індивідууму наступним чином: якщо $\psi > 0$, це вказує на переважання збудження (стрес, тривога); якщо $\psi < 0$, це вказує на переважання спокою (розслаблення); якщо $\psi \approx 0$, це свідчить про стан балансу.

Об'єднавши всі кроки, загальну модель представлено у вигляді єдиної функціональної залежності:

$$\psi = g\begin{pmatrix} f_A(\mathrm{Norm}(V_{A_1}, ..., V_{A_n})), \\ f_C(\mathrm{Norm}(V_{C_1}, ..., V_{C_m})) \end{pmatrix}, \quad (6)$$

де ψ – інтегральний показник психологічного стану індивідууму, $V_{A_1}, ..., V_{A_n}$ – вегетативні показники, пов'язані з активністю симпатичної нервової системи (збудження); $V_{C_1}, ..., V_{C_m}$ – вегетативні показники, пов'язані з активністю парасимпатичної нервової системи (спокій); $\mathrm{Norm}()$ – функція нормалізації даних; $f_A()$ та $f_C()$ – функції, що об'єднують показники в інтегровані фактори, $g()$ – функція, що визначає кінцеву оцінку психологічного стану.

Науковий керівник – канд. т. наук, доцент Тютюник О. О.

Література: **1.** Nosan Yu. Features of the Influence of a Person's Psychological State of his Life Safety // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2025. № 3. С. 262–264. URL: https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-3-2025.pdf. **2.** Arnott D., Pervan G. A Critical Analysis of Decision Support Systems Research Revisited: The Rise of Design Science. *Journal of Information Technology.* 2014. Vol. 29. No. 4. P. 269–293. **3.** Grote G., Weyer S., and Stanton N. Psychological Assessment of AI-based Decision Support Systems. *Frontiers in Artificial Intelligence.* 2023. Vol. 6. Article 1249322. **4.** Рубан І. В., Тютюник В. В., Тютюник О. О. Особливості створення системи підтримки прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності вхідної інформації при надзвичайних ситуаціях. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони.* 2021. № 1 (40). С. 75–84. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/256002. **5.** Tiutiunyk O., Ruban I., Tiutiunyk V. Development of Scientific Basis for Decision Support by Experts of the Situational Center Under Conditions of Uncertainty of Input Information in Emergency Situations. *IEEE Problems of Infocommunications. Science and Technology.* 2021. P. 261–266. URL: https://ieeexplore.ieee.org/document/9772129.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

УДК 373.2:005.6

Овчаренко Н. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто особливості побудови та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах дошкільної освіти України. Проаналізовано нормативно-правову базу, основні компоненти та механізми ВСЗЯО, визначено ключові напрями забезпечення якості освітнього процесу. Особливу увагу приділено специфіці управління якістю освіти в умовах воєнного стану, адаптації освітнього процесу до викликів сьогодення. Наведено практичні інструменти моніторингу та оцінювання якості освітньої діяльності в ЗДО.*

Ключові слова: *внутрішня система забезпечення якості освіти, заклад дошкільної освіти, управління якістю, моніторинг, самооцінювання, освітній процес, стейкхолдери.*

Annotation. *The article examines the features of the internal quality assurance system in education at preschool institutions in Ukraine. The regulatory framework, principal components, and mechanisms of IQAS are analyzed, and key directions for ensuring the quality of the educational process are determined. Particular attention is paid to the specifics of education quality management under martial law conditions and adaptation of the educational process to current challenges. Practical tools for monitoring and evaluating the quality of educational activities in preschool institutions are presented.*

Keywords: *internal quality assurance system of education, preschool educational institution, quality management, monitoring, self-assessment, educational process, stakeholders.*

Підтримка високого рівня дошкільної освіти – в пріоритеті освітньої політики нашої держави. Зараз, коли освіта реформується і впроваджується Базовий компонент дошкільної освіти [3] (від 2021 року), а також оновлені вимоги до освітньої діяльності, особливо важливо, щоб у кожному дитячому садку була налагоджена дієва внутрішня система забезпечення якості освіти (ВСЗЯО).

Зараз ця тема набуває ще більшої гостроти через війну. Садочки вимушені пристосовуватись до нових обставин, дбати про безпеку малечі, організовувати навчання дистанційно або у змішаному форматі, допомагати дітям та їхнім рідним зберігати психологічне здоров'я. В таких умовах наявність внутрішньої системи контролю якості освіти – це не просто спосіб перевірки та оцінювання, а дієвий інструмент управління, який дає змогу закладу швидко реагувати на будь-які зміни, підтримувати стабільність освітнього процесу та тримати високу планку надання освітніх послуг.

У Законах України Про освіту [1] (2017) та Про дошкільну освіту [2] (2025) чітко зазначено, що дитячі садки повинні створити та постійно підтримувати внутрішню систему контролю якості освіти. Ця система має охоплювати всі сфери роботи закладу: від того, як підбирають кадри, до організації освітнього середовища, від комунікації з усіма, кому небайдужа доля садка, до відстеження результатів навчання.

Питання якості дошкільної освіти розглядають у своїх роботах відомі українські науковці. Наприклад, В. Г. Кремень [5] досліджує, на яких філософських засадах має базуватися якісна освіта в умовах модернізації, В. І. Луговий [6] визначає критерії та показники якості освіти, О. І. Ляшенко [7] вивчає систему оцінювання якості освіти, а Т. І. Поніманська [8] аналізує особливості управління якістю саме дошкільної освіти. Проте, як саме будувати ВСЗЯО в дитячих садках, особливо з огляду на сьогоднішні виклики, потребує глибшого вивчення та узагальнення практичного досвіду.

© Овчаренко Н. А., 2025

Внутрішня система забезпечення якості освіти в дитячому садку – це ретельно продумана та організована діяльність, націлена на постійне покращення освітнього процесу, професійний розвиток педагогів, створення комфортного та сприятливого освітнього середовища, а також досягнення високих результатів навчання з урахуванням вікових особливостей дітей.

В Україні нормативно-правова база ВСЗЯО складається з таких документів: Закони України «Про освіту» (2017) [1] та «Про дошкільну освіту» (2025) [2], Базовий компонент дошкільної освіти (2021) [3], Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності, Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, затверджене Міністерством освіти і науки України. У цих документах визначено основні вимоги до організації освітнього процесу, професійного рівня педагогів, матеріально-технічного забезпечення та безпеки освітнього середовища.

Самооцінювання є ключовим елементом внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Згідно з чинним законодавством, дитячі садки зобов'язані щороку проводити комплексну самооцінку всіх напрямів своєї діяльності. Процес самооцінювання містить у собі: планування, збір інформації, аналіз отриманих даних, підготовку звіту та розробку плану покращень. Важливо, щоб до самооцінювання долучалися всі учасники освітнього процесу: керівництво закладу, вихователі, батьки, представники громадськості. Це забезпечить об'єктивність оцінювання, врахування різних точок зору та формування спільної відповідальності за якість надання освітніх послуг.

Основні напрями забезпечення якості освіти в закладі дошкільної освіти:

1. Кадрова політика [9]. Якість дошкільної освіти напряму пов'язана з рівнем професіоналізму педагогів. Ефективна кадрова політика передбачає ретельний відбір кваліфікованих кадрів відповідно до ліцензійних вимог, організацію регулярного навчання для підвищення кваліфікації педагогів (курси, семінари, тренінги, вебінари, самоосвіта), створення сприятливих умов для їхнього професійного розвитку (участь у методичних об'єднаннях, конкурсах професійної майстерності, науково-практичних конференціях), впровадження наставництва для молодих спеціалістів та проведення атестації педагогічних працівників згідно з установленим порядком.

Зараз, коли триває війна, особливу увагу слід приділяти психологічній підтримці педагогів, навчанню методів роботи з дітьми, які пережили травматичні події, а також організації освітнього процесу в умовах обмежень та небезпек.

2. Організація освітнього процесу [3]. Якісний освітній процес в дитячому садку базується на принципах поваги до дитини, індивідуального підходу, інтеграції різних освітніх напрямів та врахування індивідуальних потреб кожної дитини. Ключовими елементами забезпечення якості освітнього процесу є освітня програма закладу, сучасні методики та технології, організація різноманітних видів діяльності, індивідуалізація навчання та постійний моніторинг розвитку дітей.

3. Безпечне освітнє середовище [2]. Забезпечення безпеки дітей – першочергове завдання кожного дитячого садка, особливо в умовах війни. Важливо створити безпечні умови перебування в закладі, розробити чіткий план дій у надзвичайних ситуаціях, проводити навчання та тренування з евакуації, забезпечити наявність засобів захисту та надання першої медичної допомоги. В умовах воєнного стану особливу увагу потрібно приділяти психологічній підтримці дітей, які мають досвід травматичних подій або перебувають у стані стресу. Педагогам необхідно володіти методиками надання першої психологічної допомоги та створювати умови для відновлення емоційного благополуччя дітей за допомогою ігор, творчості та спілкування.

4. Матеріально-технічна база [9]. Належне матеріально-технічне забезпечення є необхідною умовою для організації якісного освітнього процесу. Важливо, щоб заклад мав сучасні меблі, обладнання, навчально-методичні матеріали, іграшки, спортивний інвентар, а також доступ до інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій. В умовах обмежених ресурсів важливо раціонально використовувати те, що вже є, а також залучати додаткові кошти за допомогою проєктів, грантів, благодійної допомоги та співпраці з партнерами.

5. Взаємодія із стейкхолдерами [10]. Ефективна співпраця з усіма, кому небайдужа доля дитячого садка, є важливою складовою ВСЗЯО. Основними партнерами дитячого садка є батьки, місцеві органи влади, школи, громадські організації тощо. Для ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами дитячий садок використовує різні способи: батьківські збори, консультації, дні відкритих дверей, спільні проєкти, онлайн-спілкування через сайт закладу, соціальні мережі та месенджери.

Війна в Україні створила безпрецедентні труднощі для системи дошкільної освіти. Дитячі садки змушені пристосовувати свою роботу до нових реалій, намагаючись при цьому не втратити якість надання освітніх послуг. Тому вкрай необхідні адаптація освітнього процесу, налагодження онлайн-зв'язку, забезпечення безпеки та підтримка педагогів. Досвід показує, що ті заклади, які мають добре розвинену ВСЗЯО, краще справляються з викликами війни, швидше реагують на зміни та підтримують стабільність освітнього процесу.

Дієва ВСЗЯО неможлива без регулярного моніторингу та оцінювання якості освіти. Для цього необхідно використовувати такий інструментарій: спостереження за освітнім процесом, опитування, відстеження розвитку дітей, аналіз документації, самоаналіз педагогів, атестація педагогічних працівників та зовнішнє оцінювання. Результати моніторингу та оцінювання використовуються для прийняття управлінських рішень, планування заходів з покращення якості освіти, коригування освітнього процесу та заохочення педагогів.

Отже, внутрішня система забезпечення якості освіти в дитячих садках – це складний та розгалужений механізм, який охоплює всі аспекти діяльності закладу: від кадрової політики до організації освітнього середовища, від співпраці з усіма зацікавленими сторонами до відстеження результатів навчання. В умовах війни особливо важливо, щоб ВСЗЯО забезпечувала стабільність освітнього процесу, безпеку дітей, психологічну підтримку всіх учасників освітнього процесу, а також адаптацію до нових обмежень і загроз.

Ефективна ВСЗЯО в дитячому садку базується на принципах відкритості, прозорості, об'єктивності, конструктивності та спрямованості на розвиток. Це не інструмент контролю та покарання, а спосіб підтримки, заохочення та створення умов для професійного зростання педагогів, підвищення якості надання освітніх послуг та досягнення високих результатів навчання.

Науковий керівник – д-р філософії, доцент Погорєлова Т. Ю.

Література: **1.** Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19. **2.** Про дошкільну освіту : Закон України від 06.06.2024 р. № 3788-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20. **3.** Базовий компонент дошкільної освіти (Державний стандарт дошкільної освіти) нова редакція : Наказ МОН України від 12.01.2021 р. № 33. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti-v-ukrayini. **4.** ДСТУ 7.1:2006. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання. Київ : Держспоживстандарт України, 2007. 47 с. **5.** Кремень В. Г. Філософія національної ідеї: людина, освіта, соціум. Київ : Грамота, 2010. 576 с. **6.** Луговий В. І., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В. Якість вищої освіти: виклики для України. *Вища освіта України.* 2020. № 1. С. 5–12. **7.** Ляшенко О. І. Якість освіти як основа функціонування й розвитку сучасних систем освіти. *Педагогіка і психологія.* 2005. № 1. С. 5–12. **8.** Поніманська Т. І. Дошкільна педагогіка : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2015. 328 с. **9.** Управління якістю освіти в закладах дошкільної освіти: методичні рекомендації / укл. Н. В. Гавриш, О. Л. Богініч. Луганськ : Альма-матер, 2019. 84 с. **10.** Якість дошкільної освіти: теорія і практика : монографія / за ред. Т. О. Піроженко. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 238 с.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

УДК 339.9:004

Однорог М. Д.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто, як цифрова трансформація впливає на розвиток міжнародних ринків та конкурентоспроможність бізнес-структур. Проведено аналіз обсягів глобального ринку цифрової трансформації, ключових технологічних трендів та регіональних особливостей впровадження цифрових рішень. Визначено стратегічні напрями адаптації підприємств до вимог цифрової економіки.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, міжнародні ринки, штучний інтелект, цифровізація, конкурентоспроможність, хмарні технології.*

Annotation. *These theses examines how digital transformation affects the development of international markets and the competitiveness of business structures. It analyses the global digital transformation market, key technological trends, and regional characteristics of digital solution implementation. It identifies strategic directions for enterprises to adapt to the requirements of the digital economy.*

Keywords: *digital transformation, international markets, artificial intelligence, digitalisation, competitiveness, cloud technologies.*

Актуальність цього дослідження зумовлена трансформаційними процесами в глобальній економіці останніх років. Цифровізація стала критично важливим чинником виживання та розвитку підприємств на міжнародному рівні. Компанії, які впроваджують цифрові технології, демонструють вищу конкурентоспроможність і прибутковість. Проте існує розрив між обсягами інвестицій у цифрову трансформацію та реальними результатами, що вказує на потребу переосмислення підходів до впровадження цифрових рішень. Для українського бізнесу цифровізація є особливо важливою в контексті європейської інтеграції та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Метою цих тез є вивчення стану міжнародних ринків у контексті цифрової трансформації бізнесу та визначення стратегічних напрямків розвитку компаній. Необхідно проаналізувати обсяги і динаміку ринку цифрової трансформації, виявити регіональні особливості впровадження технологій, окреслити ключові тренди та оцінити їх вплив на міжнародний бізнес. Також потрібно визначити виклики та можливості для підприємств і сформулювати рекомендації для підвищення ефективності цифрової трансформації.

Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, поєднуючи методи порівняльного, статистичного та системного аналізу. Інформаційною базою стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній та дані ринкових досліджень за 2020–2025 роки з прогнозами. Метод трендового аналізу виявив динаміку розвитку ключових технологій, а метод узагальнення використовувався для підготовки практичних рекомендацій.

Цифрова трансформація (ЦТ) бізнесу є стратегічним процесом радикальних змін, який передбачає впровадження новітніх цифрових технологій, трансформацію бізнес-моделей, корпоративної культури та управлінських практик [1, с. 280]. У сучасних умовах інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу призводить до суттєвих змін у діяльності підприємств та організацій, а також у способах надання цінності їх працівникам, клієнтам і партнерам [2]. Глобальний ринок цифрової трансформації демонструє швидке зростання. У 2023 році його обсяг оцінювався в 1128,63 млрд доларів США, і прогнозується, що він досягне 4907,10 млрд доларів до 2030 року, з середньоріч-

© Однорог М. Д., 2025

ним темпом зростання 23,4 % [4]. У 2024 році ринок консалтингових послуг у сфері ЦТ складе 344,72 млрд доларів, а до 2033 року він збільшиться до 896,21 млрд доларів [5]. Особливо швидко розвивається сегмент штучного інтелекту (ШІ). Ринок консалтингових послуг із ШІ оцінювався в 14 млрд доларів у 2024 році, і прогнозується його зростання до 72,8 млрд доларів до 2030 року з середньорічним темпом зростання 31,6 % [6].

Регіональний розподіл витрат на цифрову трансформацію характеризується значною диференціацією за темпами зростання (табл. 1).

Таблиця 1

П'ятирічні темпи зростання витрат на цифрову трансформацію за регіонами

Регіон	Темп зростання, %
Латинська Америка	17,9
Китай	17,4
Азійсько-Тихоокеанський регіон	15,4
Західна Європа	12,8
Північна Америка	11,2

Джерело: складено на основі [7, с. 38]

На основі табл. 1 можемо визначити регіональні особливості впровадження цифрової трансформації. Найвищі темпи зростання витрат на цифрову трансформацію спостерігаються в розвиваючих регіонах, які активно інвестують для наздоганяння цифрових лідерів. Розвинені економіки демонструють нижчі темпи зростання через вже розвинуту цифрову інфраструктуру, але стабільно розвиваються завдяки модернізації та інноваціям. Глобальні інвестиції зростають нерівномірно, проте загальна тенденція вказує на посилення цифровізації в усіх регіонах. Китай і Латинська Америка є важливими драйверами цифрових інвестицій, тоді як Північна Америка та Європа зосереджуються на ефективності, безпеці та сучасних технологіях. Північна Америка займає провідні позиції завдяки потужній технологічній інфраструктурі та активній державній політиці [5]. Європейський Союз активно стимулює цифровізацію через програму «Цифрова Європа», яка надає гранти на інновації, консалтування експертів та можливості тестування технологій. [8]. Своєю чергою, створює сприятливі умови для виходу українських підприємств на європейські ринки завдяки використанню цифрових інструментів.

Дослідження McKinsey виявило 13 основних технологічних трендів, які формують майбутнє бізнесу у 2025 році, серед яких штучний інтелект є базовою технологією, що підтримує інші тренди [9]. Компанії, які мають розвинені цифрові компетенції та навички роботи зі ШІ, отримують прибутковість у 2–6 разів вищу, ніж ті, що відстають у процесі цифровізації [7]. Основні напрями технологічного впливу містять:

- автоматизацію процесів. Адже 77 % респондентів вважають, що штучний інтелект вплине на їхню роботу протягом наступних п'яти років. У страховій галузі очікується, що до 2025 року буде автоматизовано 25 % операцій [10, с. 35];
- хмарні технології. За статистикою, 86 % компаній вважають хмарні технології критично важливими для цифрової трансформації, а 31 % організацій прогнозують, що понад 75 % їх робочих навантажень буде здійснюватися в хмарі [7];
- аналітику даних. Впровадження технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє оптимізувати управлінські процеси, приймати оперативні рішення та прогнозувати ринкову динаміку [11, с. 211].

Попри значні інвестиції, 89% великих компаній, які розпочали трансформацію, отримали лише 31 % очікуваного зростання доходів і 25 % скорочення витрат [12]. Це свідчить про необхідність комплексного підходу, який містить технології, стратегію, таланти та організаційну культуру. Цифровізація відкриває нові можливості для українського бізнесу, зокрема вихід на міжнародні ринки через онлайн-платформи та бізнес-каталоги, які спрощують пошук партнерів [8]. Інструменти аналітики даних і штучного інтелекту допомагають адаптувати продукцію до локальних ринків. Основні виклики, з якими стикаються компанії, включають: кіберзагрози, високі витрати на впровадження цифрових систем, дефіцит кваліфікованих

кадрів і потребу в зміні корпоративної культури. Для успішної цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно розробити комплексну цифрову стратегію, що відповідає бізнес-цілям. Важливо інвестувати в навчання персоналу, впроваджувати хмарні рішення та аналітичні інструменти для оптимізації процесів. Використання цифрових платформ допоможе вийти на міжнародні ринки, при цьому потрібно забезпечити належний рівень кібербезпеки і захисту даних.

Висновки. Цифрова трансформація стала визначальним чинником розвитку міжнародних ринків і конкурентоспроможності бізнесу. Глобальний ринок цифрової трансформації демонструє стабільне зростання з прогнозом досягнення 4,9 трлн доларів до 2030 року. Основними технологічними трендами є штучний інтелект, хмарні обчислення, автоматизація та аналітика даних. Для успішної цифрової трансформації потрібен комплексний підхід, що охоплює стратегію, технології, таланти та організаційну культуру. Компанії, які ефективно впроваджують цифрові рішення, отримують суттєві конкурентні переваги на міжнародному рівні. Для українського бізнесу цифровізація відкриває нові можливості інтеграції в глобальні ланцюги вартості та виходу на європейські ринки, оскільки адаптація до цифрових змін і інвестиції в інновації є ключем до зміцнення позицій держав і підприємств у глобальній економіці.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Муренець І. Г.

Література: **1.** Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2020. № 17. С. 280–290. URL: https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11. **2.** Український інститут майбутнього. Цифровізація або цифрові трансформації бізнесу та галузей економіки. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html. **3.** Lozić J., Fotova Čiković K. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. *107th International Scientific Conference on Economic and Social Development.* Zagreb, 2024. P. 326–337. URL: https://www.researchgate.net/publication/379257824. **4.** Digital Transformation Market Analysis 2024-2030. NextMSC, 2025. URL: https://www.nextmsc.com/report/digital-transformation-market. **5.** Digital Transformation Consulting Market Size, Growth & Trends 2025-2033 // Straits Research, 2024. URL: https://straitsresearch.com/report/digital-transformation-consulting-market. **6.** AI Consulting and Support Services Analysis Report 2025-2032 // ResearchAndMarkets.com, 2024. URL: https://aijourn.com/ai-consulting-and-support-services-analysis-report. **7.** Digital Transformation Statistics for 2025 // WalkMe, 2025. URL: https://www.walkme.com/blog/digital-transformation-statistics/. **8.** Вихід на європейський ринок через цифровізацію // Дія.Бізнес, 2024. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/vykhid-na-ievropeiskyi-rynok-cherez-tsyfrovizatsiiu. **9.** McKinsey Technology Trends Outlook 2025 // McKinsey & Company, 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech. **10.** Digital Transformation Trends 2024 // Docsumo, 2025. URL: https://www.docsumo.com/blogs/digital-transformation/digital-transformation-statistics-and-trends. **11.** Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір.* 2024. № 191. С. 211–216. **12.** Smaje K., Zemmel R. How top-performing companies approach digital transformation // McKinsey & Company, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/how-top-performing-companies-approach-digital-transformation.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ТРАНСПОРТНІ, РЕСУРСНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ

УДК 658.7

Петровська Є. М.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто ключові проблеми логістики підприємств в умовах війни, зокрема транспортні, ресурсні та операційні ризики. Проаналізовано їх вплив на роботу бізнесу, особливості формування стійких логістичних рішень; окреслено першочергові напрями адаптації системи постачання.*

Ключові слова: *логістика, війна, ризики, транспорт, ресурси, операційні процеси, безперервність постачання.*

Annotation. *The thesis examines the main logistics challenges enterprises face during wartime, including transportation, resource, and operational risks. The impact of these risks on business performance and the formation of resilient logistics solutions is analyzed, along with priority directions for supply chain adaptation.*

Keywords: *logistics, war, risks, transportation, resources, operations, supply continuity.*

Повномасштабна війна призвела до системних порушень логістичних процесів підприємств України. Зруйновані транспортні шляхи, обмежена доступність ресурсів, високий рівень загроз для персоналу та інфраструктури створили складні умови для забезпечення безперервності постачання. У цих умовах логістика стає визначальним чинником життєздатності бізнесу, що зумовлює необхідність детального дослідження ризиків, їх структури та наслідків для підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що питання логістичної стійкості в умовах зовнішніх ризиків активно досліджується у сучасній літературі. Негода А. та Русак Д. наголошують на необхідності диверсифікації маршрутів і розвитку альтернативних логістичних каналів [1]. Горошкова Л. аналізує роль внутрішніх водних шляхів у період блокування морської інфраструктури та доводить їхню ефективність як тимчасових транспортних коридорів [2]. Гудзь О. та Захаржевська А. підкреслюють значення цифровізації у підвищенні точності управлінських рішень та мінімізації ризиків у ланцюгах постачань [3]. Вагомий внесок у вивчення ресурсних ризиків зробила Безугла Л., яка визначає важливість багаторівневих систем контролю запасів та застосування ABC/XYZ-аналізу для підвищення стійкості підприємств у кризових умовах [4]. Драчук Ю. у своїх матеріалах пропонує практичні рекомендації щодо оптимізації маршрутів та формування кооперaційних логістичних структур [5]. Класичні підходи до управління ланцюгами постачань описує Мартін К., зокрема питання гнучкості та стійкості логістики [6].

Метою дослідження є визначення ключових транспортних, ресурсних та операційних ризиків логістики підприємств під час війни, а також окреслення напрямів підвищення стійкості логістичних систем до критичних зовнішніх впливів.

Основними транспортними проблемами є руйнування шляхів, блокування портової інфраструктури, обмеження доступу до повітряного простору та загальне зростання часу доставки. Підприємства зіштовхуються з необхідністю постійного перегляду схем маршрутизації, оскільки традиційні логістичні коридори стають недоступними або небезпечними.

Згідно з дослідженнями Негоди А. та Русака Д., ефективним механізмом адаптації є диверсифікація транспортних маршрутів та збільшення частки наземних і залізничних перевезень [1]. Значну роль у зменшенні на-

© Петровська Є. М., 2025

вантаження на перевантажені напрямки відіграють внутрішні водні шляхи, які здатні забезпечувати стабільні обсяги перевезень за умов обмеження морської логістики [2].

Територіальні ризики також включають можливість раптового перекриття ліній постачання. Тому підприємства активно розробляють гнучкі логістичні плани, що передбачають використання кількох альтернативних коридорів одночасно, а також співпрацюють з логістичними операторами, які мають широку географію мережі [5].

Ресурсні ризики включають перебої у поставках сировини, комплектуючих, палива та енергоресурсів. У разі локалізації бойових дій у промислових районах підприємства втрачають доступ до ключових постачальників. Це зумовлює необхідність формування резервних запасів, а також пошуку нових постачальників у регіонах з нижчим рівнем ризику.

Безугла Л. зазначає, що сучасні підприємства мають формувати багаторівневу систему контролю запасів і застосовувати ABC/XYZ-аналіз для мінімізації ризиків дефіциту [4]. Додатковим напрямом є розвиток локальних ланцюгів постачань, оскільки близькість постачальників зменшує транспортні та безпекові ризики.

У контексті війни важливим аспектом стає енергетична стійкість логістики. Нестабільність електропостачання створює труднощі у роботі складів, систем управління запасами, а також у координації транспорту. У таких умовах підприємства впроваджують автономні джерела живлення та резервні системи управління.

Операційні ризики включають збої в роботі складів, порушення цифрових систем, кадрові втрати та підвищене навантаження на персонал. Згідно з дослідженнями з ризик-менеджменту, цифрові платформи дозволяють значною мірою знизити вплив непередбачуваних факторів завдяки автоматизації прийняття рішень, прогнозуванню попиту та оптимізації маршрутів [3].

Однак у воєнних умовах цифровізація стикається з проблемами кіберзагроз, нестабільності інтернет-з'єднання та ризиками втрати даних. Тому ключовим завданням є розробка політик резервного копіювання, а також впровадження комбінованих цифрових та паперових систем для забезпечення безперервності логістичних процесів.

Окремим викликом є кадровий фактор. Унаслідок мобілізації, переміщення персоналу та психологічного навантаження знижується продуктивність і швидкість прийняття рішень. Це потребує додаткових заходів підтримки персоналу та навчання співробітників методам кризового менеджменту.

На основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду підприємств можна виокремити кілька стратегічних напрямів:

- диверсифікація транспортних маршрутів, включно з використанням внутрішніх водних шляхів і залізничних коридорів [1; 2];
- формування резервних запасів та розвиток локальних ланцюгів постачань;
- цифровізація логістичних процесів із впровадженням захищених інформаційних систем [3];
- кооперація з логістичними операторами, які мають доступ до гнучких міжнародних мереж [5];
- розвиток системи ризик-менеджменту відповідно до принципів гнучкості та стійкості, описаних Мартіном К. [6].

Отже за результатами дослідження можна зробити такі **висновки**. Воєнні дії суттєво ускладнюють діяльність підприємств, створюючи транспортні, ресурсні та операційні ризики, що порушують сталість логістичних потоків. Для підвищення стійкості підприємства мають впроваджувати багаторівневі механізми адаптації: від диверсифікації маршрутів до цифровізації та розвитку локальних ланцюгів постачань. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на моделювання стійких логістичних систем та оцінку ефективності різних стратегій адаптації до кризових умов.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Селезньова Г. О.

Література: **1.** Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань : навч. посіб. у схемах. 2023. С. 48–58. URL: https://surl.li/aeriui. **2.** Горошкова Л., Васильєва О., Маслова О., Сумець О. Річкова логістика в умовах війни та повоєнного відновлення України: стан та перспективи. *Економічний вісник університету.* 2023. № 56. С. 113–125. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735823/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%

D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf. **3.** Гудзь О., Захаржевська А. Управління ризиками підприємств в умовах цифровізації. Кропівницький, 2023. 178 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2322_63313494.pdf. **4.** Безугла Л., Юрченко Н., Ільченко Т., Пальчик І., Воловик Д. Логістика : навч. посіб. Дніпро : Пороги. 2021. URL: https://surl.li/fwscgg. **5.** Драчук Ю., Трушкіна Н. Шляхи оптимізації логістичної інфраструктури в умовах повоєнного відновлення економіки України. *Collection of scientific papers «SCIENTIA».* 2023. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/956. **6.** Christopher M. Logistics & supply chain management. *Financial Times.* 2016. URL: https://rudyct.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ФОРМУВАННЯ СУСПІЛЬНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ГАЗОВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

УДК 339.138:622.276

Полупан Е. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі висвітлено теоретичні засади та практичні підходи до формування суспільного іміджу газовидобувних компаній на зовнішніх ринках. Проаналізовано українські й міжнародні практики та визначено напрями вдосконалення іміджевих стратегій у сучасному глобалізованому середовищі.*

Ключові слова: *суспільний імідж, газовидобувна галузь, міжнародні ринки, ESG, репутаційний менеджмент.*

Annotation. *The paper examines the theoretical foundations and practical approaches to forming the public image of gas production companies in foreign markets. Ukrainian and international practices are analysed, and key directions for improving corporate reputation strategies in the global environment are identified.*

Keywords: *public image, gas sector, foreign markets, ESG, reputation management.*

Формування суспільного іміджу газовидобувних підприємств на зовнішніх ринках є ключовим чинником підвищення їх конкурентоспроможності та зміцнення довіри міжнародних партнерів. У сучасному глобалізованому енергетичному середовищі імідж компаній формується під впливом таких факторів, як екологічна відповідальність, соціальна відкритість, ефективність комунікацій, дотримання міжнародних стандартів та стратегічна взаємодія зі стейкхолдерами. У цих умовах репутаційна стійкість стає не лише елементом корпоративних комунікацій, але й важливою передумовою інтеграції України до європейського енергетичного простору.

Проблематика формування корпоративного та суспільного іміджу підприємств широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у межах концепцій корпоративної ідентичності, репутаційного менеджменту, теорії стейкхолдерів, CSR та ESG. Вагомий внесок у розвиток цих підходів зробили Ч. Фомбрун

© Полупан Е. В., 2025

і Дж. Балмер, а також автори досліджень, що присвячені нефінансовій звітності та сталим стратегіям у видобувних галузях. Водночас формування суспільного іміджу українських газовидобувних компаній на зовнішніх ринках з урахуванням галузевої специфіки та воєнного контексту залишається недостатньо дослідженим.

Метою цих тез є узагальнення теоретичних підходів і аналіз практик формування суспільного іміджу підприємств газовидобувної галузі на зовнішніх ринках, а також визначення пріоритетних напрямів удосконалення іміджевих стратегій українських компаній у сучасному міжнародному середовищі. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено аналіз українських і міжнародних практик, порівняння механізмів легітимації та ESG-стратегій, а також виявлення ключових відмінностей між державним і приватним секторами газовидобутку.

Теоретичні основи формування іміджу підприємства ґрунтуються на концепціях корпоративної ідентичності, моделі ACID (модель аналізу корпоративної ідентичності, що включає *Actual identity* – фактичну ідентичність, *Communicated identity* – комуніковану ідентичність, *Ideal identity* – бажану ідентичність, *Desired identity* – очікувану ідентичність стейкхолдерів), підходах ESG, теорії стейкхолдерів та принципах сталого розвитку. Для газовидобувної галузі, яка характеризується високими екологічними ризиками, соціальною чутливістю та залежністю від довіри громадськості, вибудовування позитивного іміджу є необхідною умовою легітимності діяльності на міжнародних ринках. Застосування таких інструментів, як прозора звітність, партнерства з громадами, екологічні програми та ефективні антикризові комунікації, дає змогу компаніям посилювати соціальну ліцензію на діяльність.

Проведений автором аналіз підходів до формування суспільного іміджу українських компаній газовидобувної галузі показав, що існують суттєві відмінності між державним та приватним секторами. АТ «Укргазвидобування» зосереджується на енергетичній безпеці країни, модернізації виробництва, екологічних проєктах і соціальній відповідальності. ДТЕК «Нафтогаз» формує імідж технологічного та інноваційного лідера, активно інтегруючи ESG-підходи та цифрові інструменти комунікацій. Обидві компанії демонструють прогрес, однак ще не повною мірою адаптовані до глобальних стандартів репутаційного менеджменту.

Порівняння з міжнародними компаніями цієї ж галузі – Equinor (Норвегія) і TotalEnergies (Франція) – показало, що провідні світові оператори мають більш системні та структуровані іміджеві стратегії. Equinor вирізняється високим рівнем прозорості, розвиненою кліматичною політикою та активною реалізацією низьковуглецевих проєктів. TotalEnergies використовує багатовекторний підхід, поєднуючи розвиток традиційної та відновлюваної енергетики, міжнародні соціальні програми та гнучкі комунікаційні практики.

Порівняльний аналіз іміджевих стратегій формування суспільного іміджу українських та міжнародних газовидобувних компаній наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз іміджевих стратегій українських та міжнародних компаній

Критерій	УГВ	ДТЕК «Нафтогаз»	Equinor	TotalEnergies
1	2	3	4	5
Іміджева роль компанії на зовнішніх ринках	Елемент енергетичної безпеки України; державний гарант стабільності	Технологічний лідер приватного сектору; демонстрація операційної ефективності	Інституційний провайдер стабільності у глобальному газовому секторі	Глобальний мультиенергетичний оператор з диверсифікованим портфелем
Механізми легітимації	Державна місія, нормативна підзвітність, участь у міжнародних ініціативах (EITI, OGMP 2.0)	Професійна компетентність, технічні досягнення, партнерства зі світовими сервісними компаніями (Schlumberger, Halliburton)	Інституційна спадкоємність, довіра до норвезької моделі управління ресурсами	Легітимація через міжнародні угоди, багаторівневу взаємодію з урядами та регуляторами
Екологічна стратегія та кліматичні зобов'язання	Модернізація, енергоефективність, скорочення втрат метану в межах OGMP 2.0	Інтеграція екопрактик у виробництво: ГРП нового покоління, оптимізація буріння	Системна декарбонізація, CCS, високі ESG-стандарти	Декарбонізація + розвиток ВДЕ; екологія як елемент глобальної стратегії

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Управління ризиками	Орієнтація на технічні та інституційні ризики; реактивні антикризові практики	Технічні та операційні ризики; адаптивні кризові інструменти приватного сектору	Стійкість до мультиінституційних ризиків; залежність від контексту юрисдикції	Глобальна система ризик-менеджменту, адаптована до різних країн
Взаємодія зі стейкхолдерами	Переважно регулятори, громади та національні партнери; роль «соціального гаранта»	Інвестори, професійна спільнота, сервісні компанії; експертний характер довіри	Державні інституції, громади, міжнародні регулятори; масштабна соціальна взаємодія	Уряди, місцеві громади, глобальні інституції; соціальні програми у різних країнах
Комунікаційні практики та цифрова присутність	Комунікація місії та стабільності; відеорепортажі, акцент на соціальній ролі	Демонстрація технологічної компетентності; інженерні кейси, технічні презентації	Комунікація через інституційні формати, мінімізація медійності; «операції = імідж»	Глобальна медійна стратегія, багатомовні платформи; акцент на зміні енергетичного портфеля
Масштабованість репутаційної моделі	Обмежена бюрократичністю та політичними циклами; потребує адаптації до ЄС-ринків	Висока масштабованість завдяки технологічності; обмеження – ринок України	Висока в рамках стабільних інституцій; обмежена у країнах з іншими моделями державності	Глобальна масштабованість завдяки портфельній моделі та інституційній гнучкості

Проведений порівняльний аналіз дав змогу визначити пріоритетні напрями вдосконалення іміджевої політики українських газовидобувних компаній як державного, так і приватного секторів. Для АТ «Укргазвидобування» першочерговими є підвищення прозорості та інституційної довіри, перехід до системної ESG-звітності та посилення проактивних комунікацій на зовнішніх ринках. Для ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» ключовими завданнями виступають розширення розкриття інформації, підкріплення ESG-заяв вимірюваними результатами та підвищення видимості соціальних та екологічних ініціатив у міжнародному просторі. Спільними для обох компаній є стандартизація нефінансової звітності за міжнародними нормами, масштабування соціальних та екологічних програм, розвиток антикризових комунікацій та зміцнення взаємодії зі стейкхолдерами з метою формування стійкого суспільного іміджу на зовнішніх ринках.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей оцінювання впливу іміджу на інвестиційну привабливість українських компаній, аналізі міжкультурних комунікацій у контексті європейських ринків, вивченні цифрових інструментів репутаційного менеджменту та дослідженні моделей адаптації ESG-підходів для підвищення глобальної інтегрованості української газовидобувної галузі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гронь О. В.

Література: **1.** АТ «Укргазвидобування». Звіт про сталий розвиток за 2023 рік. Київ, 2023. **2.** АТ «Укргазвидобування». Звіт про сталий розвиток за 2024 рік. Київ, 2024. **3.** DTEK Oil&Gas. Annual Report 2023. Kyiv, 2023. **4.** DTEK Oil&Gas. Annual Report 2024. Kyiv, 2024. **5.** Equinor ASA. Sustainability Report 2023. Oslo, 2023. **6.** Equinor ASA. Sustainability Report 2024. Oslo, 2024. **7.** TotalEnergies SE. Integrated Report 2023. Paris, 2023. **8.** TotalEnergies SE. Integrated Report 2024. Paris, 2024.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ЦИФРОВА КОНЦЕПЦІЯ ПОРТФЕЛЬНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ГІБРИДНИХ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ РИЗИКІВ

УДК 330.322:004.8

Порохнавець А. А.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Запропоновано цифрову концепцію портфельної оптимізації на основі гібридного підходу, що поєднує прогнозні алгоритми штучного інтелекту та класичні методи аналізу ризиків. Модель забезпечує адаптивність, підвищує точність оцінювання активів і ефективність інвестиційних рішень.*

Ключові слова: *портфельна оптимізація, штучний інтелект, гібридні методи, прогнозування, ризик, цифрова економіка.*

Annotation. *A digital concept of portfolio optimization based on a hybrid approach that combines artificial intelligence–driven forecasting algorithms with classical risk analysis methods is proposed. The model ensures adaptability, enhances the accuracy of asset valuation, and improves the effectiveness of investment decision-making.*

Keywords: *portfolio optimization, artificial intelligence, hybrid methods, forecasting, risk, digital economy.*

У сучасній науковій літературі з портфельного менеджменту дедалі більше уваги приділяється не лише пошуку оптимального балансу між ризиком і прибутковістю, але й розробленню комплексних моделей, здатних гнучко реагувати на динаміку фінансових ринків. У цьому дослідженні портфельна оптимізація трактується як цілеспрямований процес добору та комбінування активів з метою підвищення очікуваної дохідності при одночасному контролі ризиків, що охоплюють не тільки варіативність доходів, але й імовірність суттєвих відхилень. На відміну від традиційних підходів, які спираються виключно на історичні дані як незмінну основу для розрахунків, запропонований підхід передбачає формування прогнозних параметрів активів (очікувана дохідність, дисперсія, CVaR) із застосуванням інструментів штучного інтелекту. У цьому контексті концептуальна модель виконує ключову роль, оскільки задає принципи інтеграції прогностичного модуля з класичними методами оптимізації, забезпечує адаптивність процесу прийняття інвестиційних рішень та створює базу для подальшої емпіричної оцінки ефективності гібридного підходу.

Для забезпечення оптимізації інвестиційного портфеля з урахуванням прогнозованих характеристик активів необхідно врахувати низку ключових положень:

– оптимізація портфеля розглядається як формалізована процедура визначення його структурного складу, що передбачає поєднання різних фінансових активів з метою досягнення максимально можливої очікуваної дохідності за заданого рівня ризику;

– відповідно до сучасних положень наукової практики сформовано низку підходів до оптимізації, серед яких найбільш актуальними є сучасна теорія портфеля (Modern Portfolio Theory, MPT), модель Блека Літтермана та методи імітаційного моделювання, що використовуються як підґрунтя для оцінювання ефективності;

– успішна побудова оптимального портфеля вимагає попереднього визначення цільової функції, рівня толерантності до ризику, а також використання репрезентативних і достовірних даних;

– оптимізація структури портфеля відповідно до показників дохідності, скоригованих згідно з прийнятним ризиком, порівняно з базовими стратегіями, є складним багатоетапним процесом, який потребує належ-

© Порохнавець А. А., 2025

ного поєднання методів прогнозування, математичної оптимізації та експертного тлумачення отриманих результатів.

Кожен із підходів, що використовується при оптимізації інвестиційного портфеля, має свої переваги залежно від мети інвестора, припущень щодо стану ринку та прийнятного рівня ризику: методи на основі сучасна портфельної теорії (Modern Portfolio Theory, MPT) і середньо-дисперсійної оптимізації (Mean Variance Optimization, MVO) забезпечують базову формалізацію компромісу між ризиком та очікуваною дохідністю, модель Блека Літтермана дозволяє враховувати суб'єктивні прогнози учасників ринку, а стохастичні моделі та паритет ризику використовуються для оцінки поведінки портфеля. У рамках дослідження відповідні підходи дозволяють обґрунтувати доцільність переходу до гібридної моделі, яка поєднує прогнозування характеристик активів за допомогою алгоритмів ШІ та подальшу оптимізацію структури портфеля з використанням класичного математичного апарату.

Процес оптимізації інвестиційного портфеля посідає ключове місце в сучасному фінансовому менеджменті, оскільки дає можливість інвестору ухвалювати рішення, що враховують як потенційну дохідність активів, так і рівень пов'язаного з ними ризику [4]. Застосування оптимізаційних моделей забезпечує низку переваг, проте водночас супроводжується низкою обмежень, які необхідно враховувати для коректного інтерпретування результатів.

Аналіз потенціалу цифрових двійників у сфері управління міською інфраструктурою відкриває значні можливості для формування нового підходу до економічної оцінки ризиків та інвестиційних рішень у системах «розумного міста». Цифрові двійники – як точні віртуальні моделі фізичних об'єктів і процесів – забезпечують безперервний моніторинг стану інфраструктурних систем, прогнозування їх роботи та моделювання сценаріїв з урахуванням реального навантаження, поведінкових патернів та зовнішніх ризиків [1]. Що безпосередньо перегукується з цифровою концепцією портфельної оптимізації, де прийняття інвестиційних рішень ґрунтується на прогнозних моделях і гібридних методах аналізу ризиків. Так само як алгоритми ШІ та IoT-дикі дані дають змогу точно оцінювати технічний стан міських активів, аналогічні інтелектуальні системи можуть застосовуватися для прогнозування фінансових ринків, оцінки дохідності та волатильності інвестиційних активів.

Однією з головних переваг є можливість максимізації дохідності, скоригованої на ризик. Оптимізаційні підходи дають змогу формувати портфель, що забезпечує найкраще співвідношення очікуваної дохідності до рівня ризику, використовуючи комплекс показників ризик-орієнтованої ефективності, що дозволяє інвестору ухвалювати більш зважені рішення та будувати стратегії, які відповідають його толерантності до ризику. Однак такий підхід залежить від точності вихідних даних: надмірна опора на історичні показники може призвести до викривлення оцінок, особливо якщо ринок зазнає структурних змін або формується нова економічна реальність. У таких умовах історичні ряди стають менш релевантними, а результати оптимізації — потенційно хибними [2].

Другим важливим позитивним аспектом є ефективне управління ризиками. Класичні методи, такі як MVO (mean-variance optimization), сприяють диверсифікації, оскільки враховують кореляції між активами та дозволяють формувати поєднання інструментів, яке знижує загальну волатильність портфеля. Це дає змогу інвесторові діяти в межах власних параметрів ризику. Проте обмеження моделі, зокрема припущення про нормальний розподіл доходностей, знижують її універсальність. Реальні ринки часто демонструють асиметрію, «товсті хвости» та екстремальні значення, що унеможливлює врахування рідкісних, але високоризикових подій у стандартній оптимізаційній парадигмі.

Ще одним позитивним аспектом оптимізації є те, що вона сприяє генерації нових інвестиційних ідей. Робота з великими даними й аналітичними інструментами допомагає інвестору виявити приховані ринкові можливості, оцінити недооцінені активи та сформувати більш якісні стратегії. Водночас це створює й певні труднощі: застосування складних оптимізаційних моделей потребує значних ресурсів на рівні інфраструктури. Технічна реалізація таких моделей може бути надмірно складною, оскільки вимагає потужних обчислювальних систем, належної підтримки, перевірки даних та значних витрат на адаптацію до реальних умов функціонування [3; 5].

Узагальнюючи, можна сказати, що оптимізація інвестиційного портфеля є потужним інструментом фінансового аналізу, проте її ефективність залежить від адекватності припущень, коректності вихідних даних і технічних можливостей застосування. Усвідомлення її переваг та обмежень дозволяє формувати більш збалансовані інвестиційні підходи й уникати методологічних помилок у процесі управління активами.

У підсумку запропонована авторська концепція оптимізації інвестиційного портфеля формує багаторівневу гібридну систему, у якій поєднано передбачувальні можливості глибоких нейронних мереж і гнучкі механізми математичної оптимізації. Прогнозування майбутніх фінансових показників активів здійснюється з використанням рекурентних моделей, здатних інтерпретувати часові ряди та відтворювати їхні складні, нелінійні закономірності. Згенеровані прогнозні характеристики надалі слугують основою для роботи розширеного оптимізаційного блоку – моделі Блека–Літтермана чи середньо-дисперсійних методів, – де визначення структури портфеля відбувається відповідно до співвідношення ризику та очікуваної дохідності, а також з огляду на встановлені обмеження та індивідуальні параметри ризик-толерантності інвестора. Такий інтегрований підхід дозволяє відійти від статичної логіки традиційної МРТ та перейти до динамічної системи підтримки інвестиційних рішень, здатної формувати портфелі з підвищеним рівнем очікуваної ефективності та контрольованими ризиками.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Яценко Р. М.

Література: **1.** Перегуда Ю. А. Цифрові двійники як інструмент підвищення економічної ефективності управління міською інфраструктурою. *Управління змінами та інновації.* 2025. DOI: 10.32782/CMI/2025-15-7. **2.** Щеглов В. Р., Морозова О. І. Методи та технології розроблення цифрових двійників для гарантоздатних систем індустріального інтернету речей. *Системи управління, навігації та зв'язку.* 2022. № 4. С. 127–132. DOI: https://doi.org/10.26906/SUNZ.2022.4.127. **3.** Fang L., Yu H., Huang Y. The role of investor sentiment in the long-term correlation between US stock and bond markets. *Int. Rev. Econ. Financ.* 2018. Vol. 58. P. 127–139. **4.** Fischer T., Krauss C. Deep learning with long short-term memory networks for financial market predictions. *Eur. J. Oper. Res.* 2018. No. 270. P. 654–669. **5.** Aragon G. O., Ferson W. E. Portfolio performance evaluation. *Found. Trends Financ.* 2007. Vol. 2. P. 831–890.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА ПРИКЛАДІ АЗС WOG

УДК 658.562:658.8

Рак А. Р.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У дослідженні розглянуто систему менеджменту якості обслуговування мережі автозаправних станцій WOG, що поєднує клієнтоорієнтовану стратегію, цифрові сервіси, систему управління якістю, підготовку персоналу та брендинг в умовах воєнної економіки України.*

Ключові слова: *якість обслуговування, клієнтоорієнтованість, система управління якістю, цифровізація, персонал, брендинг, WOG.*

© Рак А. Р., 2025

Annotation. *The paper outlines the quality management system of customer service at WOG petrol stations, focusing on client-oriented strategy, quality management system, digital services, staff development and branding that ensure resilience and loyalty under wartime conditions in Ukraine.*

Keywords: service quality, customer orientation, quality management system, digitalization, staff, branding, WOG.

Keywords: *service quality, customer orientation, quality management system, innovation, staff training, branding, digitalization, WOG.*

Якість обслуговування у сфері паливного ритейлу перетворилася на ключовий фактор конкурентоспроможності, оскільки базові характеристики продукту й цінові параметри дедалі більше уніфікуються. В умовах воєнної економіки та високої турбулентності енергетичного ринку для українських мереж автозаправних станцій важливим стає формування стійкої лояльності, довіри та відчуття безпеки з боку клієнтів. Дослідження менеджменту якості обслуговування на прикладі мережі WOG, що є одним із лідерів ринку та продемонструвала здатність підтримувати сервіс навіть у кризових умовах, набуває як теоретичного, так і прикладного значення.

Теоретичні засади аналізу якості сервісу ґрунтуються на класичних моделях. Модель SERVQUAL визначає якість обслуговування як розрив між очікуваннями та сприйнятим результатом, виділяючи виміри надійності, відповідальності, впевненості, емпатії та матеріальних атрибутів сервісу [1]. Багатовимірний підхід до якості доповнює цю логіку через виділення продуктивності, особливостей, надійності, відповідності, довговічності, сервісності, естетики та сприйняття якості [2]. У межах сучасної парадигми управління клієнтським досвідом акцент переноситься на емоційні та поведінкові компоненти взаємодії споживача з брендом [3]. Стратегічний маркетинговий вимір клієнтоорієнтованості, персоналізації та брендингу ґрунтовно розроблено в працях А. Чернева, Ф. Котлера та К. Келлера [4; 5]. Українські дослідники приділяють увагу цифровим аспектам клієнтоорієнтованого маркетингу [6], персоналізації як чиннику лояльності [7] та трансформації моделей управління персоналом в умовах цифрової економіки [8]. Конкурентне середовище ринку послуг доцільно аналізувати через призму моделі п'яти сил М. Портера [9], а питання стійкості енергетичного бізнесу – з урахуванням політичних і соціальних аспектів енергетичних трансформацій [10].

Мета дослідження – узагальнити та проаналізувати ключові елементи системи менеджменту якості обслуговування в мережі АЗС WOG, а також оцінити, як клієнтоорієнтована стратегія, цифрові сервіси, брендинг, організація роботи персоналу та антикризове управління впливають на формування довгострокової лояльності клієнтів і зміцнення конкурентних переваг компанії.

Методологічно дослідження базується на аналізі та синтезі теоретичних джерел, порівняльному аналізі концепцій сервісної якості та клієнтського досвіду, а також елементах стратегічного й ситуаційного підходів. Для інтерпретації практики WOG використано положення моделей SERVQUAL та багатовимірної якості [1; 2], концепції стратегічного маркетингового менеджменту й позиціонування [4; 5; 9], а також сучасні напрацювання з цифровізації маркетингу, персоналізації комунікацій та управління персоналом [6–8].

Система менеджменту якості обслуговування в WOG побудована на принципах безперервного удосконалення та клієнтоорієнтованості. Центральним елементом є система управління якістю (Quality Management System, QMS), яка інтегрує стандарти обслуговування, чек-листи, процедури внутрішнього контролю й індикатори ефективності персоналу (Key Performance Indicators, KPI). QMS забезпечує єдині вимоги до якості сервісу в усій мережі, незалежно від регіону, ротації кадрів чи зовнішніх ризиків. Вона включає регламенти щодо часу обслуговування, стандартів спілкування, чистоти, безпеки, а також процедури використання інструменту «таємний покупець». Такий підхід узгоджується з багатовимірною концепцією якості, де поєднуються операційні, емоційні та естетичні компоненти [2].

Важливе місце у сервісній моделі WOG посідають цифрові сервіси, насамперед мобільний застосунок WOG PRIDE. Він виконує функції безконтактної оплати пального, інструмента лояльності, каналу персоналізованих комунікацій та платформи для збирання зворотного зв'язку. Цифрові технології дозволяють реалізовувати підходи, описані у концепції клієнтоорієнтованого маркетингу в умовах цифровізації [6], а також у сучасних моделях персоналізації [7]. Дані про поведінку клієнтів, частоту відвідувань, структуру покупок і відгуки інтегруються в CRM-систему, що дає змогу формувати індивідуальні пропозиції, оптимізувати асортимент і коригувати стандарти обслуговування. Внаслідок цього сервіс на-

буває характеристик «розумного» і адаптивного середовища, де клієнт отримує релевантні пропозиції у зручний час і в зручному форматі.

Персонал є ключовим носієм сервісної якості. На WOG реалізовано багаторівневу систему навчання й мотивації працівників, що відповідає сучасним моделям управління персоналом у цифровій економіці [8]. Вона охоплює первинне навчання нових співробітників, регулярні тренінги з технік сервісної взаємодії, безпеки, управління конфліктами, а також розвиток цифрових компетентностей (робота з мобільними сервісами, касовими системами, системами аналітики). KPI персоналу поєднують кількісні (швидкість обслуговування, виконання планових показників) і якісні індикатори (рівень задоволеності клієнтів, результати «таємного покупця»). Система сприяє формуванню сервісно-орієнтованої організаційної культури.

Суттєвим елементом сервісного менеджменту WOG є і зворотний зв'язок. Оцінки в мобільному застосунку, відгуки в соціальних мережах, результати опитувань та інструменти оцінювання після транзакції формують масив даних для аналізу клієнтського досвіду. Отримані дані використовуються для виявлення «вузьких місць» у сервісному ланцюгу, коригування стандартів, додавання нових послуг або модифікації наявних. Такий підхід відповідає сучасним поглядам на управління клієнтським досвідом як безперервний процес співтворення цінності між компанією та споживачем [3].

Брендинг і диверсифікація послуг у WOG розглядаються як інструменти зміцнення якості обслуговування. Чітка візуальна ідентичність, уніфікований дизайн станцій і кафе, стандартизований tone of voice, а також розширення сервісного пакета (WOG Café, магазини, автомийки, додаткові мобільні сервіси) створюють цілісний клієнтський досвід, який виходить за межі суто паливної функції. У логіці стратегічного маркетингового менеджменту це формує диференціацію, що знижує чутливість клієнтів до цінової конкуренції та посилює емоційний зв'язок із брендом [4; 5]. Концепція «усе в одному місці» скорочує часові витрати споживача, перетворюючи заправку на елемент повсякденного комфорту.

Воєнні умови висувають додаткові вимоги до сервісного менеджменту WOG. Компанія змушена поєднувати якість обслуговування з елементами енергетичної та соціальної безпеки, що виявляється у створенні резервних систем живлення, підтримці роботи станцій під час відключень електроенергії, забезпеченні захисної інфраструктури, реалізації соціально відповідальних ініціатив. У цьому контексті сервісна модель компанії узгоджується з підходами до енергетичних трансформацій у кризових умовах, де значну роль відіграють соціальні та інституційні фактори [10]. Водночас стратегія WOG співвідноситься з логікою конкурентних сил М. Портера: диверсифікація послуг і підвищення якості дозволяють знижувати вплив замінників, посилювати лояльність споживачів і послаблювати конкурентний тиск [9].

Отже, система менеджменту якості обслуговування в мережі WOG являє собою багаторівневу конфігурацію, що поєднує QMS, цифрові платформи послуг, сервісно-орієнтовану модель управління персоналом, розвинений механізм зворотного зв'язку, брендинг і соціальну відповідальність. Інтеграція цих елементів забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги та високий рівень клієнтської лояльності навіть у воєнних умовах. Перспективами подальших досліджень є кількісне вимірювання впливу окремих компонентів сервісної моделі (мобільних сервісів, програм лояльності, практик персоналізації) на фінансові результати та індекси задоволеності, а також порівняльний аналіз моделей менеджменту якості в різних мережах паливного ритейлу України.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Прокоф'єва К. С.

Література: **1.** Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing.* 1985. Vol. 49 (4). P. 41–50. **2.** Garvin D. A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review.* 1987. Vol. 65 (6). P. 101–109. **3.** Klaus P., Maklan S. Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research.* 2013. Vol. 55 (2). P. 227–246. **4.** Chernev A. Strategic Marketing Management. Chicago : Cerebellum Press, 2020. **5.** Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. **6.** Дергоусова А. О., Токарєва В. І., Панасюк І. П. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. **7.** Попко О. В., Філатов В. В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 58. **8.** Ніколаєва М. А. Нові моделі управління персоналом підприємства в реаліях цифрової економіки // Дорожня

карта інформаційно-комунікаційної галузі України : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених. 2024. С. 136–138. **9.** Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review.* 2008. Vol. 86 (1). P. 78–93. **10.** Sovacool B. K. The History and Politics of Energy Transitions: Comparing Contested Views and Finding Common Ground. *Energy Research & Social Science.* 2017. Vol. 37. P. 1–15.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657.1:657.3

Ратушина Т. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто сутність і значення обліково-аналітичного забезпечення фінансових результатів підприємства; окреслено його роль у формуванні прибутку, управлінні витратами та підтримці управлінських рішень у сучасних умовах господарювання.*

Ключові слова: *облік, аналіз, фінансові результати, прибуток, управління, витрати.*

Annotation. *The theses examine the essence and importance of accounting and analytical support for a company's financial results, highlighting its role in profit formation, cost management, and decision-making processes under modern economic conditions.*

Keywords: *accounting, analysis, financial results, profit, management, costs.*

Оскільки операційна діяльність є ключовим джерелом формування доходів і найбільшим напрямом витрат будь-якого підприємства, тому розглянемо організацію обліково-аналітичного забезпечення фінансових результатів діяльності підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення формування результатів операційної діяльності – це система збору, реєстрації, узагальнення та аналізу облікової інформації, яка дозволяє підприємству своєчасно оцінювати операційну діяльність, контролювати дохідність і витрати, формувати показники результатів і підтримувати управлінські рішення. У сучасних умовах (цифрова економіка, складні операційні ланцюги, експорт-імпорт) ця функція стає ключовою, оскільки саме правильне обліково-аналітичне забезпечення створює інформаційну основу для управління та стратегічного планування. Облікова частина – це, перш за все, ведення бухгалтерського або управлінського обліку: реєстрація господарських операцій, формування фінансових і управлінських звітів, узгодження даних з нормативними вимогами. Аналітична частина – це застосування засобів аналізу: структурний аналіз витрат і доходів, факторний аналіз, моделювання сценаріїв, прогнози. Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення формування результа-

© Ратушина Т. О., 2025

тів операційної діяльності є не просто бухгалтерською функцією – це стратегічний інструмент управління підприємством. Для підприємства із складною операційною структурою (вирощування, переробка, експорт) впровадження ефективної обліково-аналітичної системи – це передумова не лише контролю, а й здобуття конкурентних переваг.

Саме тому якісне обліково-аналітичне забезпечення створює необхідний місток між фіксацією господарських операцій та ключовим індикатором успішності. В умовах ринкових відносин основою підприємництва та базовим показником є прибуток, що формує платформу для зміцнення фінансових відносин підприємства з партнерами. Прибуток (фінансовий результат) характеризує абсолютну ефективність діяльності підприємства в усіх напрямках його діяльності: фінансової, збутової, виробничої, постачальницької і інвестиційної. Прибуток діяльності підприємства дає розуміння того, наскільки ефективно працює дане підприємство [1–4].

Організаційно-аналітичне забезпечення фінансових результатів на підприємстві, як правило, побудоване на автоматизованій системі обліку, що дозволяє централізовано керувати всіма господарськими операціями. Ключові засади включають: наказ про облікову політику з чітко визначеними методами оцінки запасів; бухгалтерію як самостійний структурний підрозділ з чітким розподілом функцій і відповідальності (через посадові інструкції та керівництво головного бухгалтера), а також адаптований робочий план рахунків, що враховує специфіку діяльності конкретного підприємства (деталізований облік витрат виробництва на рахунку 23 за об'єктами витрат) і вимоги спрощеної системи оподаткування (IV група ЄП – за умови перебування підприємства на спрощеній системі оподаткування). Облік фінансових результатів від операційної діяльності відбувається на рахунку 79 на основі документування доходів (рахунок 701) і витрат (рахунки 901, 92, 93), з особливою увагою до калькуляції фактичної собівартості продукції [5].

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що організація обліково-аналітичного забезпечення фінансових результатів є ключовою передумовою стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Комплексне поєднання точного бухгалтерського обліку, сучасних аналітичних методів, автоматизованих систем, належно оформленої облікової політики та структурованої організації роботи бухгалтерської служби забезпечує формування достовірних даних про доходи, витрати та прибуток. Це створює надійну інформаційну базу для контролю, планування, управління рентабельністю й ухвалення стратегічних рішень, дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні й внутрішні фактори, а також підтримувати фінансову стійкість і розвиток підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Пилипенко А. А.

Література: **1.** Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка.* 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300. **2.** Гук О. В. Економіка та фінанси підприємства. Конспект лекцій. Частина 1 : навч. наоч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра, які навчаються за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальністю 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 220 с. **3.** Фальченко О. О. Особливості формування фінансових результатів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2015. № 26. С. 154–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_26_28. **4.** Онищенко В. Звіт про фінансові результати (форма № 2): як заповнити та що врахувати у 2025 році. URL: https://buhplatforma.com.ua/article/7084-zvt-pro-fnansov-rezultati». **5.** Краєвський В. М., Колісник О. П., Гуріна Н. В. та ін. Фінансовий облік : навч. посіб. Ірпінь : ДПУ, 2022. 616 с.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.

МЕДІАПЛАНУВАННЯ У МУЛЬТИПЛАТФОРМНОМУ СЕРЕДОВИЩІ НОВИННИХ РЕДАКЦІЙ

УДК 659.113:070.431

Рибальченко О. І.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено особливості медіапланування в умовах мультиплатформного середовища сучасних новинних редакцій. Розглянуто зміни у структурі споживання новин, роль аналітики, кросплатформених стратегій та програматик-інструментів у регіональному контексті.*

Ключові слова: *медіапланування, мультиплатформне середовище, новинна редакція, кросмедійність, регіональні медіа, аналітика.*

Annotation. *The article examines the unique aspects of media planning within the context of modern newsrooms' multiplatform environments. It examines changes in news consumption patterns, the role of analytics, cross-platform strategies, and programmatic tools in the regional context.*

Keywords: *media planning, multiplatform environment, newsroom, cross-media, regional media, analytics.*

Актуальність проблеми. Сучасний медіапростір характеризується динамічністю, фрагментованістю аудиторій та розвитком технологій, що змінюють підходи до планування й розповсюдження контенту. Новинні редакції вже не можуть розглядати телебачення, сайт чи соціальні мережі як окремі канали дистрибуції. Нині ефективне медіапланування передбачає кросплатформну стратегію, яка забезпечує присутність медіа в усіх середовищах, де перебуває його аудиторія.

Особливо це актуально для регіональних редакцій, які працюють в умовах обмежених ресурсів, але мають важливу соціальну функцію – забезпечити локальну спільноту достовірною інформацією. Для таких медіа мультиплатформне медіапланування стало засобом виживання серед конкурентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику медіапланування, цифрових комунікацій та адаптації новинного виробництва до нових технологічних умов активно вивчають українські дослідники, зокрема М. Женченко, В. Шевченко, С. Азєєв, А. Крепак, а колективні праці про кросмедіа (монографія КНУ) демонструють, як зміст може трансформуватись під платформи.

Метою статті є дослідження й обґрунтування підходів до медіапланування у мультиплатформному середовищі новинних редакцій на основі поєднання теоретичної бази та емпіричного досвіду регіонального медіа.

Викладення основного матеріалу. Кросмедійний контент поєднує в собі різні види мас-медіа, підпорядковуючи структуру та формуючи нові правила роботи журналістської редакції. Фінальний медіапродукт оперативно поширюється за допомогою всіх наявних інструментів варіативних платформ, що дозволяє врахувати специфіку найрізноманітнішої аудиторії [1].

У концепції цифрової трансформації М. Женченко наголошується, що сучасні медіа мають взаємодіяти з різними платформами, перетворюючи контент і адаптуючи форми подачі [2, с. 128–131]. Розрізнення між мультиплатформністю, кросмедіа та конвергентністю показує, що не всі стратегії рівнозначні: мультиплатформність означає розповсюдження контенту через різні платформи, іноді з модифікацією формату, але без повної інтеграції наративів, властивої трансмедіа; кросмедіа передбачає координацію контенту між платформами з огляду на специфіку кожної з них; а конвергентність, своєю чергою, стосується інтеграції технологій і процесів у межах редакційної системи. Натомість трансмедійні підходи вимагають глибшої сюжетної інтеграції й розгортання наративу через різні канали [1].

© Рибальченко О. І., 2025

Досвід роботи показує, що повномасштабна війна в Україні стала каталізатором швидких змін у поведінці аудиторії. Споживачі очікують максимально оперативного інформування через усі доступні канали, проте способи отримання інформації суттєво різняться залежно від віку, соціального статусу, медіаграмотності й технологічних уподобань. Так, молодша аудиторія найчастіше споживає новини через Telegram, Instagram, TikTok, тоді як старші користувачі віддають перевагу Facebook, Viber, WhatsApp. Політичні дискусії зосереджені в X (Twitter) і Reddit, а документальні та аналітичні формати домінують на YouTube.

Практика демонструє, що між цими групами спостерігається чіткий перетин – вони можуть користуватися кількома платформами одночасно. Це зумовлює необхідність цілісного, стратегічного підходу до планування публікацій, коли новинна редакція не лише створює контент, а й формує систему взаємопов'язаних повідомлень, адаптованих до особливостей кожної платформи [1].

Так, медіапланування у мультиплатформному середовищі передбачає синхронізацію редакційних процесів і технологічних інструментів. За спостереженнями В. Шевченко [3], конвергентна редакція функціонує як єдина система, де журналісти, SMM-менеджери, відеоредактори й аналітики взаємодіють у режимі реального часу.

У регіональних новинних мас-медіа така модель може бути реалізована через редакційний календар, який поєднує лінійне планування новин (для сайту) з оперативними публікаціями у соцмережах. Важливу роль тут відіграє data-driven-підхід: визначення часу виходу новини, вибір платформи та формату повідомлення спирається на аналітичні показники охоплення, переглядів, кліків і взаємодії [4].

Мультиплатформна стратегія передбачає диференційовану подачу єдиного інфоприводу. Наприклад, короткий новинний текст публікується на сайті з розширеною цитатою або коментарем експерта, у Telegram подається тезовий підсумок з інтерактивним посиланням, у Instagram – візуальний прев'ю-пост або сторіз, а на YouTube розміщується відеоверсія події. Така система забезпечує як охоплення аудиторії, так і її утримання за рахунок різних типів взаємодії.

Важливою складовою ефективного планування є взаємне посилання між платформами, що формує замкнений цикл комунікації. Сайт має стимулювати користувачів переходити до спільнот у соціальних мережах, а соцмережі – спрямовувати трафік на основну редакційну платформу. Цей підхід, визначений як «мультиплатформне посилання з мікроприв'язкою до аудиторії» [2, с. 128–131; с. 204–211], є одним із ключових інструментів підвищення залученості користувачів.

Також варто приділити увагу питанню планування публікацій за часом доби. Як описує А. Крепак [5], у телемедіапланування важливо враховувати поведінкові піки аудиторії. Адаптація зазначених принципів до онлайн-редакцій дозволяє застосовувати найефективніші часові проміжки для публікацій у кожній мережі.

Таким чином, сучасне медіапланування у мультиплатформному середовищі поєднує аналітику даних, контентну стратегію та кросфункціональну командну взаємодію. Ці показники визначають конкурентоспроможність регіональних новинних медіа та сприяють зміцненню їхньої позиції у локальному інформаційному просторі.

Висновки. Мультиплатформне медіапланування формує новий порядок організації новинного процесу: від лінійного поширення інформації до інтегрованої системи комунікації між платформами. Воно вимагає від журналістів універсалізації навичок та аналітичного мислення.

Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення моделей адаптації контенту регіональних редакцій до поведінкових патернів аудиторії та побудова алгоритмів оптимізації часу публікацій. Також доцільним є емпіричний аналіз практик мультиплатформного планування у харківських, київських та львівських редакціях, що дозволить окреслити національні тенденції розвитку регіональних мас-медіа в умовах цифрової конкуренції.

Науковий керівник – канд. культурології, доцент Старкова Г. В.

Література: **1.** Кросмедіа: контент, технології, перспективи : кол. моногр. Інституту журналістики КНУ ім. Т. Шевченка. Київ : Інститут журналістики, 2017. 234 с. **2.** Женченко М. І. Цифрові трансформації видавничої галузі : монографія / за наук. ред. В. Різуна. Київ : Жнець, 2018. 436 с. **3.** Шевченко В. Е. Наукові принципи застосування візуального

контенту в друкованих медіа. *Наукові записки інституту журналістики.* 2014. Т. 52. С.127–132. **4.** Азєєв С. В. Новітні медіа: методичні вказівки та завдання. Одеса, 2020. 26 с. **5.** Крепак А. Телевізійна реклама: зважені рейтинги у медіапланування. *Вісник КНТЕУ.* 2017. № 1. С. 62–72.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2025 р.

СУТНІСТЬ, РОЛЬ І ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

УДК 339.138

Рожков А. І.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто сутність, роль та еволюцію цифрового маркетингу в умовах глобалізації, його інструменти, персоналізацію комунікацій, інтерактивність і вплив на трансформацію бізнес-моделей.*

Ключові слова: *цифровий маркетинг, глобалізація, персоналізація, інструменти, комунікація, бізнес-моделі, трансформація.*

Annotation. *The paper explores the essence, role and evolution of digital marketing under globalization, highlighting tools, communication personalization, interactivity, and its impact on business model transformation.*

Keywords: *digital marketing, globalization, personalization, tools, communication, business models, transformation.*

У сучасних умовах глобалізації цифровий маркетинг перетворився на ключовий інструмент стратегічного управління підприємствами, що прагнуть адаптуватися до динамічних змін ринку, технологічного прогресу та трансформації споживчих очікувань. Його сутність полягає у використанні цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, пошукові системи, мобільні додатки, електронна пошта, для створення, просування та реалізації маркетингових стратегій, орієнтованих на персоналізовану взаємодію з цільовими аудиторіями. На відміну від традиційного маркетингу, цифровий підхід забезпечує інтерактивність, аналітичну прозорість і гнучкість, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів і конкурентному середовищі.

Еволюція цифрового маркетингу відображає поступовий перехід від інструментального використання інтернету до комплексної цифрової екосистеми, де маркетингові рішення базуються на великих даних, алгоритмах машинного навчання та автоматизованих платформах управління контентом. На першому етапі розвитку цифрового маркетингу домінували вебсайти та електронна пошта як основні канали комунікації. Згодом, із поширенням соціальних мереж, мобільних технологій та хмарних сервісів, відбулася

© Рожков А. І., 2025

трансформація у напрямі інтегрованих стратегій, що поєднують контент-маркетинг, SEO, SMM, відео-маркетинг, таргетовану рекламу та аналітику поведінки користувачів.

У контексті глобалізації цифровий маркетинг виконує роль не лише комунікаційного інструменту, а й механізму культурної адаптації брендів до локальних ринків. Глобальні компанії використовують цифрові платформи для створення локалізованих кампаній, враховуючи мовні, соціокультурні та поведінкові особливості споживачів. Це сприяє формуванню довіри, підвищенню лояльності та розширенню ринкової присутності. Водночас цифровий маркетинг стає засобом транснаціонального впливу, формуючи глобальні тренди, естетичні норми та споживчі стандарти.

Наукові дослідження підтверджують, що цифровий маркетинг є не лише технологічним явищем, а й соціально-економічним феноменом, який змінює парадигму взаємодії між бізнесом і споживачем. Зокрема, Гринько Т. В. [1], Капфер Ж.-Н. [2], Марченко О. М. [6], Мушка Д. В. акцентують на тому, що цифровий маркетинг збагатив інтернет-маркетинг можливостями мобільного зв'язку, що сприяє подальшому розвитку брендів у цифровому середовищі [5]. Кримська А. О. [4], Клімова І. О. [5–7] підкреслюють, що цифрова трансформація у сфері маркетингу відкриває нові підходи та інструменти, зокрема вірусний маркетинг, пошукову оптимізацію та контент-стратегії, які забезпечують кількісно вимірювані ефекти [3–5]. Герлян Я. С. та Кутліна І. Ю. розглядають еволюцію маркетингу як перехід від орієнтації на продукт до створення цінності, що відповідає зміненим споживчим очікуванням у цифрову епоху [4–7].

Однією з фундаментальних характеристик цифрового маркетингу є його здатність до персоналізації комунікацій. Завдяки аналітичним інструментам, таким як Google Analytics, CRM-системи, Big Data та алгоритми машинного навчання, компанії можуть сегментувати аудиторію за численними параметрами – демографічними, поведінковими, психографічними – і формувати індивідуалізовані пропозиції. Це дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових кампаній, а й забезпечити глибший рівень взаємодії зі споживачем, що є критично важливим у конкурентному середовищі глобального ринку.

Цифровий маркетинг також характеризується високим рівнем інтерактивності, що проявляється у двосторонній комунікації між брендом і споживачем. Соціальні мережі, блоги, форуми, платформи для обміну відео та стрімінгу створюють умови для безперервного діалогу, зворотного зв'язку та спільного створення контенту (user-generated content). Такий підхід сприяє формуванню спільнот навколо брендів, підвищенню рівня довіри та залученості, а також створенню емоційного зв'язку між компанією та її клієнтами.

Інструментарій цифрового маркетингу постійно розширюється, охоплюючи як класичні, так і інноваційні засоби впливу. До основних інструментів належать:

- контент-маркетинг – створення та поширення цінного, релевантного контенту з метою залучення та утримання цільової аудиторії;
- SEO (Search Engine Optimization) – оптимізація вебресурсів для покращення їх видимості у пошукових системах;
- SMM (Social Media Marketing) – просування бренду через соціальні мережі;
- email-маркетинг – персоналізоване інформування клієнтів через електронну пошту;
- PPC (Pay-Per-Click) – контекстна реклама з оплатою за клік;
- Influencer marketing – співпраця з лідерами думок;
- маркетинг на основі даних (data-driven marketing) – прийняття рішень на основі аналітики поведінки користувачів.

Усі ці інструменти інтегруються в рамках омніканальних стратегій, що забезпечують безперервний досвід взаємодії споживача з брендом у різних цифрових середовищах. Такий підхід відповідає вимогам сучасного споживача, який очікує зручності, швидкості та релевантності на кожному етапі клієнтського шляху.

У глобальному контексті цифровий маркетинг сприяє трансформації бізнес-моделей. Традиційна модель B2C (business-to-consumer) поступово еволюціонує у напрямі D2C (direct-to-consumer), де компанії мінімізують посередницькі ланки та безпосередньо взаємодіють із кінцевим споживачем через цифрові платформи. Це дозволяє знижувати витрати, підвищувати контроль над брендом і забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень. Крім того, цифрові технології сприяють розвитку платформних бізнес-моделей, де компанії виступають посередниками між різними групами користувачів (наприклад, Amazon, Airbnb, Uber), створюючи нові ринки та екосистеми.

Варто також зазначити, що цифровий маркетинг є ключовим чинником інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу. Завдяки доступності цифрових каналів навіть невеликі компанії можуть виходити на міжнародні ринки, тестувати нові продукти, залучати іноземних клієнтів та формувати глобальні партнерства. Це особливо актуально в умовах постпандемічної економіки, де цифрова присутність стала критичною умовою виживання та розвитку бізнесу.

Цифровий маркетинг як окрема галузь маркетингової діяльності сформувався на перетині технологічного прогресу, еволюції споживчої поведінки та глобальних економічних трансформацій. Його витоки пов'язані з появою комерційного інтернету у 1990-х роках, коли компанії почали використовувати веб-сайти як засіб презентації товарів і послуг. На цьому етапі маркетинг в онлайн-середовищі обмежувався банерною рекламою, електронною поштою та простими формами SEO [3; 5; 7].

У 2000-х роках відбувся перехід до більш інтерактивних форм цифрової комунікації, зокрема через розвиток соціальних мереж (Facebook, LinkedIn, Twitter), що дозволило брендам безпосередньо взаємодіяти зі споживачами. Цей період ознаменувався появою SMM (Social Media Marketing), контент-маркетингу та вірусного маркетингу як нових інструментів впливу. Водночас зростання мобільного інтернету та смартфонів сприяло формуванню мобільного маркетингу, що забезпечив доступ до споживача в режимі реального часу.

З 2010-х років цифровий маркетинг вступив у фазу глибокої технологічної трансформації. Застосування алгоритмів машинного навчання, штучного інтелекту, великих даних (Big Data), CRM-систем та автоматизованих платформ (HubSpot, Salesforce, Google Ads) дозволило перейти від масових комунікацій до персоналізованих стратегій. З'явилися нові підходи - програматик-реклама, омніканальні стратегії, маркетинг на основі даних, що забезпечили високий рівень ефективності та аналітичної прозорості.

У 2020-х роках цифровий маркетинг став не лише інструментом просування, а й стратегічним елементом бізнес-моделі. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію бізнесу, змусивши компанії переорієнтуватися на онлайн-канали, впроваджувати e-commerce, розвивати цифрові екосистеми та адаптувати маркетингові стратегії до нових реалій. Водночас зросла роль етичних аспектів, конфіденційності даних, цифрової інклюзії та сталого розвитку в маркетинговій діяльності.

Таким чином, історичний розвиток цифрового маркетингу демонструє поступову еволюцію від інструментального використання інтернету до комплексної системи управління взаємодією з клієнтами, що інтегрує технології, аналітику, креативність та стратегічне мислення.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Вовк В. А.

Література: **1.** Гринько Т. В. Управління брендом у цифровому середовищі: стратегічні підходи. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 80. С. 112–118. DOI: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i80.263263. **2.** Капферер Ж.-Н. Стратегічне управління брендом. Теорія і практика. Київ : Основи, 2021. 512 с. **3.** Котлер Ф., Картайя Х., Сетіяван І. Маркетинг 5.0: технології для людства / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2022. 256 с. **4.** Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Економіка.* 2023. № 26 (22). С. 45–52. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255. **5.** Кузьменко О. В. Стратегічні функції цифрового маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка і організація управління.* 2023. № 3 (51). С. 56–63. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.8. **6.** Марченко О. М. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 248 с. **7.** Мушка Д. В., Бондаренко В. М., Попадинець Н. М. Сутність та еволюція digital-маркетингу. *Регіональна економіка.* 2021. № 2. С. 200–208. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-18.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ Й ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

УДК 37.014.5:004.6

Ротенберг О. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі розглянуто ключові аспекти цифрової трансформації в управлінні освітою, що є необхідною умовою ефективності освітньої системи в умовах сучасних викликів. Проаналізовано стратегічні напрями впровадження цифрових технологій в адміністративні та навчально-методичні процеси. Визначено основні інструменти та переваги диджиталізації для підвищення прозорості та якості освітнього менеджменту.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, управління освітою, диджиталізація, освітній менеджмент, електронний документообіг.*

Annotation. *The paper examines the key aspects of digital transformation in education management, which is a necessary condition for the effectiveness of the educational system in the face of modern challenges. Strategic directions for implementing digital technologies in administrative and educational-methodical processes are analyzed. The main tools and advantages of digitalization for increasing transparency and quality of educational management are identified.*

Keywords: *digital transformation, education management, digitalization, educational management, electronic document management.*

У сучасному світі, що динамічно змінюється під впливом технологій, цифрова трансформація стала імперативом для всіх сфер суспільного життя, зокрема для системи освіти. Освіта як основа розвитку людського капіталу потребує стратегічних змін у підходах до управління. Цифровізація в цьому контексті є не лише впровадженням нових технологій, а й комплексною перебудовою адміністративних, навчально-методичних та фінансово-господарських процесів [1, с. 12].

Метою дослідження є визначення ключових напрямів, інструментів і викликів, пов'язаних із впровадженням цифрової трансформації в управління освітою на всіх рівнях.

Цифрова трансформація (ЦТ) в управлінні освітою виходить за рамки простої інформатизації (автоматизації наявних процесів) і спрямована на фундаментальну зміну моделі функціонування освітніх установ [2]. Це передбачає перехід від паперового документообігу та ручного збору даних до інтегрованих цифрових екосистем.

Ключові напрями ЦТ в управлінні освітою:

1. Управління даними та аналітика. Збір, обробка та використання великих освітніх даних для прийняття обґрунтованих рішень. Це стосується моніторингу успішності учнів, ефективності роботи вчителів.

2. Електронний документообіг та автоматизація адміністративних процесів. Впровадження систем електронного документообігу (ЕДО) та автоматизованих інформаційних систем управління освітою (АІСУО) для оптимізації роботи адміністративного персоналу (наприклад, реєстрація на навчання, кадровий облік, формування звітів).

3. Взаємодія з громадою та зацікавленими сторонами. Використання цифрових платформ для комунікації з батьками, учнями та органами влади, що підвищує прозорість і залученість усіх учасників освітнього процесу.

© Ротенберг О. В., 2025

Успішна цифрова трансформація залежить від вибору та ефективного використання інструментів. Основними цифровими рішеннями є:

• національні та регіональні освітні платформи. Наприклад, інтеграція інформаційних систем на рівні Міністерства освіти і науки України (МОН), що забезпечує єдиний простір для обміну даними.

• системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS). Хоча LMS (наприклад, Moodle, Google Classroom) насамперед стосуються навчального процесу, вони надають адміністрації важливі дані про динаміку навчання та методичну роботу педагогів.

• хмарні технології. Використання хмарних сховищ і сервісів забезпечує гнучкість, масштабованість і доступність управлінської інформації з будь-якої точки [3].

Переваги впровадження ЦТ

• Підвищення ефективності адміністративних процесів. Цифрові системи дозволяють автоматизувати процеси обліку учнів, формування звітів, розподілу ресурсів, що значно економить час адміністративного персоналу та викладачів; перехід на електронний документообіг зменшує потребу у паперових документах, спрощує їхнє зберігання, пошук та обмін.

• Покращення прозорості та прийняття рішень. Керівники отримують швидкий доступ до об'єктивних та актуальних даних про успішність учнів, відвідуваність, кваліфікацію персоналу та фінансовий стан. Цифрові платформи можуть забезпечити більшу відкритість у таких процесах, як зарахування, розподіл бюджету та моніторинг якості освіти.

• Персоналізація та покращення навчального процесу. Цифрові інструменти полегшують надання своєчасного та детального зворотного зв'язку учням щодо їхніх завдань та прогресу.

Виклики та перспективи подальших досліджень.

Незважаючи на очевидні переваги, процес цифрової трансформації стикається з низкою викликів:

1. Кадрова готовність. Недостатній рівень цифрової компетентності адміністративного персоналу та педагогів [5].

2. Безпека даних. Забезпечення надійного захисту персональних даних та управлінської інформації в умовах кіберзагроз [6].

3. Фінансування. Необхідність значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та програмне забезпечення.

4. Цифрова нерівність. Забезпечення рівного доступу до технологій для всіх освітніх закладів.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методик оцінювання ефективності ЦТ в управлінні освітою, а також на вивченні впливу штучного інтелекту (ШІ) на адміністративні процеси в освітніх установах. Зокрема, дослідження потенціалу ШІ для персоналізованого управління навчанням та автоматизації планування ресурсів [7].

Висновки. Цифрова трансформація є стратегічною необхідністю для модернізації системи управління освітою. Вона забезпечує перехід до більш ефективної, прозорої та орієнтованої на дані моделі освітнього менеджменту. Успішне впровадження ЦТ вимагає не лише технологічного оснащення, але й зміни управлінської культури, підвищення кваліфікації кадрів та подолання викликів, пов'язаних із безпекою та нерівністю. Лише комплексний підхід дозволить повністю реалізувати потенціал цифрових технологій для підвищення якості національної освіти.

Науковий керівник – д-р філософії, доцент Погорєлова Т. Ю.

Література: **1.** Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія. Київ : Атіка, 2008. 687 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/845/. **2.** Жалдак М. І., Лаптєв В. В. Педагогічний потенціал комп'ютерно-орієнтованих систем навчання. *Педагогіка і психологія.* 2003. № 2. С. 98–105. URL: https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/648a499e-e2ef-441d-8d65-bac4909421a1/content. **3.** Про затвердження Концепції розвитку цифрових компетентностей : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text. **4.** Спірін О. М. Сучасні тенденції та технології впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2013. Т. 36. № 4. С. 84–95. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718652/. **5.** Digital Education Action

Plan (2021-2027) // European Commission. URL: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan. **6.** The Future of Education and Skills 2030: The Role of Digital Technologies in Education. *OECD.* 2020. 75 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-future-of-education-and-skills_54ac7020-en.html. **7.** UNESCO. Artificial intelligence in education: Compendium of promising initiatives. 2021. 150 p. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-78270-2.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

ВІЙСЬКОВИЙ БРЕНДИНГ ЯК НОВИЙ НАПРЯМ ДИЗАЙНУ

УДК 659.127.8:745/749(477)

Садрицька П. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню військового брендингу як новітнього напряму дизайну, що сформувався внаслідок повномасштабної війни в Україні. Проаналізовано специфіку створення візуальних ідентичностей військових підрозділів, розглянуто основні принципи та функції військового брендингу. Визначено роль дизайну у формуванні корпоративної культури збройних формувань і зміцненні бойового духу. Окреслено перспективи розвитку цього напряму як окремої галузі графічного дизайну.*

Ключові слова: *військовий брендинг, візуальна ідентичність, графічний дизайн, військові підрозділи, патч-дизайн, корпоративна культура.*

Annotation. *The article is devoted to the study of military branding as a new direction of design that emerged as a result of the full-scale war in Ukraine. The specifics of creating visual identities for military units are analyzed, and the main principles and functions of military branding are considered. The role of design in forming the corporate culture of armed formations and strengthening combat spirit is determined. Prospects for the development of this direction as a separate branch of graphic design are outlined.*

Keywords: *military branding, visual identity, graphic design, military units, patch design, corporate culture.*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року кардинально змінило соціокультурний ландшафт країни та актуалізувало нові запити до дизайн-індустрії. Одним із найбільш помітних явищ став військовий брендинг – створення унікальних візуальних ідентичностей для військових формувань, підрозділів та окремих бригад Збройних сил України. Цей напрям дизайну набув масштабного поширення, перетворившись із прикладної потреби на окрему галузь графічного дизайну з власною методологією та естетичними принципами. Військовий брендинг виконує не лише ідентифікаційну функцію, але й відіграє значну роль у формуванні корпоративної культури військових підрозділів, зміцненні бойового духу та створенні емоційного зв'язку між суспільством і армією.

© Садрицька П. О., 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання військової символіки та геральдики традиційно досліджувалися в контексті історії та мистецтвознавства. Зокрема, О. Мурашко розглядав еволюцію військових емблем у різних країнах [1], В. Напара аналізував геральдичні традиції українського війська [2]. Однак ці дослідження стосувалися переважно історичних аспектів та офіційної державної символіки. Сучасні праці з брендингу, зокрема роботи К. Уїлера [3] та М. Ноймаєра [4], присвячені корпоративній ідентичності комерційних структур і не враховують специфіку військової сфери. Дослідження А. Андрейканіч [5] окреслює загальні тенденції розвитку українського графічного дизайну, проте феномен військового брендингу як окремий напрям залишається малодослідженим. Відсутність комплексного аналізу цього явища в науковому дискурсі, незважаючи на його масштабне практичне втілення та соціокультурне значення, зумовлює актуальність цього дослідження.

Метою статті є аналіз військового брендингу як нового напряму дизайну, дослідження його специфічних характеристик, функцій та принципів формування візуальної ідентичності військових підрозділів в умовах сучасної війни в Україні.

Військовий брендинг як явище виник на перетині практичних потреб ідентифікації військових підрозділів та прагнення до створення унікальної корпоративної культури в межах збройних формувань. На відміну від традиційної державної військової символіки, що регламентується суворими геральдичними правилами, сучасний військовий брендинг характеризується значно більшою творчою свободою та гнучкістю у візуальному вираженні.

Основними елементами військового брендингу є: логотипи та емблеми – графічні знаки, що відображають характер, історію або спеціалізацію формування; фірмовий стиль – комплексна система візуальних елементів, що включає кольорову палітру, шрифти, графічні паттерни; мерчандайзинг – продукція з символікою підрозділу для підтримки зв'язку з цивільним населенням та фандрейзингу; шеврони (патчі) – нашивки на уніформу, що є головним носієм ідентичності підрозділу.

Специфіка військового брендингу полягає в необхідності балансувати між декількома функціональними вимогами. По-перше, ідентифікаційна функція – патч повинен дозволяти швидко розпізнати приналежність військовослужбовця до конкретного підрозділу. По-друге, мотиваційна функція – дизайн має викликати почуття гордості, згуртованості та приналежності до спільноти. По-третє, комунікативна функція – символіка часто транслює ціннісні орієнтири, історичні референції або гумористичні послання. По-четверте, тактична функція – дизайн має враховувати вимоги камуфляжу та не створювати зайвої видимості в польових умовах.

Аналіз візуальних ідентичностей українських військових підрозділів дозволяє виділити основні стилістичні напрями. Історичний напрям апелює до козацької, княжої або повстанської символіки, використовуючи традиційні українські елементи. Мілітарі-стиль базується на класичній військовій естетиці, використовує зображення зброї, техніки, тактичних елементів. Популярно-культурний напрям інтегрує референси з кіно, ігор, коміксів, що особливо характерно для молодших військових. Гумористичний напрям використовує іронію та сатиру, створюючи психологічний ефект зниження напруги. Геометрично-мінімалістичний напрям орієнтується на сучасні тренди дизайну з лаконічними формами.

Кольорова палітра військового брендингу традиційно базується на стриманих тонах – оливкових, коричневих, сірих, чорних, що відповідає вимогам камуфляжу. Водночас для мерчандайзингу та неформальних версій патчів часто використовуються яскравіші кольори. Типографіка варіюється від класичних військових трафаретних шрифтів до сучасних гротесків та навіть декоративних гарнітур, залежно від характеру підрозділу.

Військовий брендинг також став потужним інструментом суспільної комунікації. Патчі та мерчандайзинг з символікою підрозділів стали способом цивільних виразити підтримку конкретним військовим формуванням, а кошти від продажу часто спрямовуються на потреби армії. Це створило унікальну модель взаємодії між армією та суспільством, де дизайн виконує роль медіатора. Також варто зазначити, що досить часто дизайн створюється самими військовослужбовцями або розробляється професійними дизайнерами у тісній співпраці з підрозділом, що забезпечує автентичність та емоційну відповідність символіки. Це контрастує з традиційним «згори-вниз» підходом у створенні офіційної військової символіки.

Розвиток військового брендингу також актуалізував нові етичні питання в дизайні. Дизайнери стикаються з необхідністю балансувати між естетикою та повагою до серйозності військової служби, між креативністю

та функціональністю, між індивідуальністю підрозділу та загальною військовою ідентичністю. Ці питання висвітлюють унікальні особливості та проблематику дизайну у військовій сфері.

Порівняльний аналіз українського військового брендингу з аналогічними практиками в інших країнах показує його унікальні риси. Якщо в арміях США чи Ізраїлю традиції військових зображень мають довгу історію та відносно консервативні форми, український військовий брендинг характеризується більшою експериментальністю, сміливістю візуальних рішень та інтеграцією з сучасною популярною культурою. Це відображає як загальні тенденції українського дизайну, так і специфіку суспільного контексту війни, де армія сприймається як частина громадянського суспільства.

Дослідження показує, що військовий брендинг як новий напрям дизайну являє собою унікальне явище, що виникло на перетині практичних потреб, соціокультурних процесів та творчих практик. Він характеризується специфічними функціями, естетичними принципами та технологічними вимогами, що відрізняють його від традиційного корпоративного брендингу. Дослідження показує, що військовий брендинг виконує не лише утилітарну роль ідентифікації, але й відіграє значну роль у формуванні корпоративної культури військових підрозділів, підтримці бойового духу та створенні каналів комунікації між армією та суспільством. Встановлено, що сучасний український військовий брендинг відрізняється демократичністю та експериментальністю візуальних рішень, що робить його унікальним явищем у світовому контексті.

Перспективи подальших досліджень охоплюють аналіз впливу військового брендингу на цивільний дизайн, дослідження психологічних ефектів візуальної ідентичності на згуртованість військових колективів, вивчення трансформації військової естетики в поствоєнний період. Окремої уваги потребує кодифікація практик військового брендингу та розробка методичних рекомендацій для дизайнерів, що працюють у цій сфері. Військовий брендинг, безсумнівно, залишиться важливою складовою української дизайн-культури і потребує подальшого комплексного наукового осмислення як з точки зору теорії дизайну, так і в контексті маркетингових досліджень.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Близнюк Т. П.

Література: **1.** Мурашко О. С. Військова символіка та геральдика: історичний аспект. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Мистецтвознавство.* 2020. Вип. 3. С. 45–56. **2.** Напара В. І. Українська військова геральдика: традиції та сучасність. Київ : Либідь, 2019. 248 с. **3.** Wheeler A. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. New Jersey : John Wiley & Sons, 2017. 432 p. **4.** Neumeier M. The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design. Berkeley : New Riders, 2006. 208 p. **5.** Андрейканіч А. І. Сучасний український графічний дизайн: тенденції розвитку. *Вісник Львівської національної академії мистецтв.* 2021. Вип. 44. С. 128–139. **6.** Ткач Л. В., Петренко О. М. Візуальна ідентичність в умовах воєнного стану: новітні практики. *Дизайн-освіта.* 2023. № 2. С. 67–78. **7.** Сергєєва Н. М. Патч-дизайн як феномен сучасної візуальної культури. *Сучасне мистецтво.* 2023. № 19. С. 234–245.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2025 р.

ПРОБЛЕМА НОРМАТИВНОСТІ НАУКОВОГО ТЕКСТУ

УДК 811.161.2’271.12

Саратовська А. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено та проаналізовано типові порушення мовних норм у текстах економічних словників, що проявляються на лексичному, граматичному та синтаксичному рівнях. Підкреслено важливість коректного добору мовних засобів у фахових дефініціях. Подано пропозиції щодо вдосконалення мовної нормативності в економічних словниках.*

Ключові слова: *науковий текст, нормативність, мовні норми, економічні словники, термінологія, дефініція.*

Annotation. *The article investigates and analyzes typical violations of linguistic norms in economic dictionaries, manifested at the lexical, grammatical, and syntactic levels. The importance of correct selection of linguistic means in professional definitions is emphasized. Suggestions for improving linguistic normativity in economic dictionaries are presented.*

Keywords: *scientific text, normativity, linguistic norms, economic dictionaries, terminology, definition.*

Постановка проблеми. Проблема нормативності наукового тексту є предметом вивчення й аналізу сучасних лінгвістичних досліджень. Наукові праці Н. Бабич, А. Коваль, Л. Мацько, Г. Онуфрієнко, П. Селігея розглядають її з проєкцією на особливості мови науки та мовні ознаки наукового стилю; К. Городенська, Г. Кузнецова, М. Кратко, О. Семеног, О. Черемська – з погляду культури наукової української мови; В. Моргунюк, М. Гінзбург, Б. Рицар, Л. Симоненко порушують питання стандартизації наукової мови; Л. Полюга та І. Кочан аналізують сучасні аспекти термінографії. Однак актуальність проблеми дослідження виявляється також у процесі ознайомлення з різногалузевими лексикографічними працями, зокрема економічними, які мали б репрезентувати зразкове наукове мовлення. Отже, аналіз порушень мовних норм у статтях економічних словників потребує відповідного опису та систематизації з метою уникнення мовних помилок на різних рівнях мовної системи та підвищення культури наукового мовлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові тексти в аспекті літературної норми аналізує Т. Коць, зосереджуючи увагу на активізації рідковживаної лексики, реактивації застарілої та функціонуванні іншомовної. Дослідниця зазначає надмірну експресію наукових текстів, спричинену вживанням не властивих науковій мові засобів: розмовних слів, неологізмів, ідеологем, сленгізмів [3]. О. Литвин здійснює комплексний аналіз лексикографічних праць термінографів Львівської політехніки сучасного періоду (кінець XIX – початок XXI ст.), що фіксують українські технічні терміни [4]. О. Черемська порушує проблему відхилень від норм у наукових текстах економічної галузі, розглядаючи явища девіації у фахових текстах на різних рівнях мовної системи та аналізуючи причини порушень (лібералізації) норми, зокрема лексичне калькування [6]. Синтаксичну специфіку української наукової мови розглядає К. Городенська [1].

Метою статті є аналіз окремих порушень мовних норм у текстах економічних словників, зокрема на матеріалі Економічного словника-довідника за редакцією С. В. Мочерного (Київ, 1995), який є однією з перших спроб відображення нових реалій економічного буття Української держави [2].

Викладення основного матеріалу дослідження. Динамічний розвиток економіки, особливо на етапі глобалізації та інтеграції, спричинює запозичення нових термінів і зміни семантики вже наявних. Якщо лексикографічна робота не встигає за цими змінами або її виконують без належної уваги до лінгвістичних норм, виникають нормативні порушення. Порушення норм у словниках економічної лексики можуть бути класифіковані за рівнями мови: орфографічний та орфоепічний рівні регулюють правильне написання та вимову термінів; лексичний рівень – це невідповідність у доборі слів, їх стилістичного забарвлення та уникнення тавтології

© Саратовська А. В., 2025

чи плеоназму; граматичний рівень – це помилки у відмінюванні, узгодженні слів у словосполученнях або побудові синтаксичних конструкцій; стилістичний рівень: проникнення лексики публіцистичного та розмовного стилів у науковий текст, надмірна експресивність. На думку Т. Коць, у науковому стилі мовлення «невиправданим ні з погляду літературної, ні стильової норми є вживання експресивних неологізмів, розмовних лексем та висловлень» [3, с. 12].

За нашими спостереженнями, найбільш уразливий в наукових текстах є лексичний рівень мови. На цьому рівні виявлено найбільш часті порушення мовної норми. Як зазначає О. Черемська, «поширеним є калькування слів *даний, своєчасний, наступний* та ін. як у наукових текстах, так і в науковому дискурсі» [6]. Такі порушення трапляються і в статтях аналізованої лексикографічної праці: *в даному випадку → у цьому випадку; наступних платежів → подальших платежів, наприклад: В* ***даному*** *випадку особа, яка отримала А. (аванс), зобов'язана представити відповідний звіт про витрачену суму* (2, с. 8). *Аванс (від фр. Avancer - платити наперед) – грошова сума або інша майнова цінність, що видається в рахунок* ***наступних*** *платежів за матеріальні цінності, виконані роботи і надані послуги* (там само).

Типовими ненормативними явищами в аналізованих наукових текстах є калькування російськомовних лексичних засобів, зокрема в термінологічних сполуках: ***відстрочка*** *платежу* (замість ***відтермінування*** *платежу*); ***представити*** *відповідний звіт про витрачену суму* (замість ***надати*** *звіт*); ***попередження*** *банкрутства* (замість ***запобігання*** *банкрутству*); ***грошові кошти*** (замість *кошти*), ***оборот*** (замість *обіг*); ***акції обертаються*** (замість *перебувають в обігу*); ***казначейство*** (замість *державна скарбниця*): *Санація (від лат. sanatio – оздоровлення, лікування – система заходів, спрямованих на* ***попередження*** *банкрутства промислових, торговельних, банківських та інших підприємницьких структур* (2, с. 290). *Ц.п. (цінні папери) активно використовують* ***в обороті*** *між фірмами, банками, між банками та* ***казначейством*** (2, с. 362). ***Акції*** *переважно* ***обертаються*** *на фондовій біржі, облігації – у банківській сфері* (там само).

Спостерігаємо порушення мовної норми на термінологічному (семантичному) рівні, який є значущий для лексикографічних праць. Найбільш критичний він для фахового словника. Стосується точності визначення, відповідності обсягу та змісту поняття, а також уніфікації терміна в межах терміносистеми. *Л.* Полюга наголошує, що «словникові статті в термінологічних словниках дуже часто нагадують статті словників загального типу, але вони (словникові статті), в основному розробляються відповідно до типу розбудови словника» [5].

Йдеться також про те, що у фахових словниках дефініції мають бути нейтральними та точними. Використання розмовної лексики, емоційно-оцінних суджень чи метафоричних сполук (якщо вони не є частиною самого терміна), невиправданих повторів є недопустимим, зокрема, *мобілізація грошового капіталу → залучення капіталу, збільшення банківських кредитів → збільшення кредитування, процент → відсоток,* ***відстрочка*** *→ відтермінування, перекупщики → перекупники: С. (санація) передбачає випуск нових акцій або облігацій для* ***мобілізації грошового капіталу****;* ***збільшення банківських кредитів*** *і надання урядових субсидій; зменшення процентів за облігаціями, випущених підприємством, та* ***відстрочку*** *їх погашення; перетворення короткострокової заборгованості у довгострокову…* (2, с. 290). *Наприклад, в Італії такі кооперативи сприяють закріпленню селянина на землі, ліквідують цілий прошарок* ***перекупщиків*** *і посередників…* (2, с. 11). *Валюта платежу –* ***валюта****, в якій* ***на основі згоди сторін*** *здійснюється* ***фактична оплата*** *товарів, послуг та* ***інші розрахунки****.* Вважаємо за доцільне для уникнення тавтології (валюта – валюта) та більш точного вживання терміносполук запропонувати такий варіант дефініції: *Валюта платежу – це* ***грошова одиниця****, у якій* ***за домовленістю сторін*** *здійснюють* ***оплату товарів****, послуг та інших* ***розрахункових операцій*** (2, с. 30).

Проблемним є питання використання калькованих граматичних засобів інших мов, зокрема російської. Кальковані слова, словосполуки та конструкції мовознавці К. Городенська, І. Вихованець, С. Караванський вважають хибними, якщо їх можна відтворити власне українськими питомими відповідниками. У словникових статтях аналізованої праці зауважено такі кальки: *в ході → під час якого, у процесі якого; у випадку → у разі; в результаті → унаслідок: Вертикальна інтеграція – процес органічного поєднання сільськогосподарських галузей /підгалузей/ з галузями переробної промисловості,* ***в ході*** *якого забезпечується єдність і безперервність взаємопов'язаних етапів виробництва, транспортування, зберігання і переробки сільськогосподарської продукції. В.і. розвивається у формі агропромислових підприємств і їх об'єднань* (2, с. 40). ***У випадку*** *розірвання угод або невиконання отримувачем А.(авансу) своїх зобов'язань, А.(аванс) підлягає поверненню* (2, с. 8). *Засоби, отримані* ***в результаті*** *випуску і продажу акцій, формують власний капітал А.т. (акціонерного товариства) (2, с. 14).*

Неврахування специфічних особливостей вживання прийменників *по, при, відповідно до, на* та ін. спричинює порушення норми на граматичному рівні: *по виконанню доручення → після виконання доручення; по першій*

вимозі → на першу вимогу; на основі згоди → за згодою, за домовленістю. А також вважається грошова сума, що видається для покриття витрат ***по виконанню доручення*** *(аванс працівникові на витрати у відрядженні)»* (2, с. 11). ***По Д. (по депозиту)*** *виплачується певний процент, який залежить від строку зберігання, інших умов* (замість ***за депозитом***) (2, с. 65).

На синтаксичному рівні відхилення від норми в наукових текстах проявляється через калькування синтаксичних засобів (словосполучень), які використовують для вираження подібного змісту в розмовному мовленні, як от: ***носять антиадміністративно-командний характер*** замість *антиадміністративно-командний стиль керівництва властивий. А.р. (Аграрні реформи) носять в більшості країн колишнього СРСР* (2, с. 11). ***СРСР керівництва*** *А.р. (аграрних реформ)* ***властивий*** *більшості країн колишнього СРСР.*

У дефініціях наявне ненормативне, надмірне вживання пасивних конструкцій, які не властиві синтаксису української мови: *Грошові Д. є джерелом позичкового фонду банків і* ***використовуються*** *для надання кредитів* (замість ***їх використовують***) (2, с. 65). *По Д.* ***виплачується*** *певний процент, який залежить від строку зберігання, інших умов* (замість ***виплачують***) (там само). *Аванс (від фр. Avancer – платити наперед) – грошова сума або інша майнова цінність, що* ***видається…*** (замість ***яку видають***) (2, с. 8). *Виплата Д. (дивідендів) здійснюється переважно грішми, але може відбуватися також у вигляді додаткових акцій, що* ***випускаються*** *замість платежу грішми* (замість *виплату* ***здійснюють***; *акцій, які* ***випускають***) (2, 74).

Трапляються стилістичні огріхи в дефініціях: *Вертикальна інтеграція – процес* ***органічного поєднання*** *сільськогосподарських галузей /підгалузей/ з галузями переробної промисловості, в ході якого забезпечується єдність і безперервність взаємопов'язаних етапів виробництва* (***органічного поєднання*** замість *поєднання*) (2, с. 40).

Висновки. Проаналізовані явища порушень мовних норм фахового словника-довідника засвідчують, що якісний економічний словник вимагає не лише знання економіки, але й дотримання лінгвістичних норм (лексичних, граматичних, стилістичних) і принципів термінознавства: точності, однозначності, нейтральності, систематичності. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо у систематизації описаних порушень мовної норми, які трапляються в наукових текстах на кожному рівні мови, та напрацювання ґрунтовних практичних рекомендацій щодо їх запобігання.

Науковий керівник – д-р філол. наук, професор Черемська О. С.

Література: **1.** Городенська К. Синтаксична специфіка української наукової мови. *Українська термінологія і сучасність.* 2001. Вип. IV. С. 11–14. **2.** Економічний словник-довідник / ред. С. В. Мочерний. Київ : Femina, 1995. 367 с. **3.** Коць Т. А. Лексико-семантичні процеси в сучасних наукових текстах: від динаміки літературної норми до стильового поліморфізму. *Українська мова.* 2024. № 1 (89). С. 3–17. **4.** Литвин О. Г. Спроби внормування української технічної термінології. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Філологія. Журналістика.* Том 32 (71). № 2 Ч. 1 2021. С. 37–45. **5.** Полюга Л. Проблематика процесів творення термінологічних словників. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету: Мовознавство.* 2007. С. 255–265. URL: http://tc.terminology.lp.edu.ua/TK_Work/TK_poluha_2007_01.htm. **6.** Черемська О. С. Відхилення від чинних норм у наукових економічних текстах. *Культура слова.* 2023. Вип. 1 (98). С. 149–160. URL: https://ks.iul-nasu.org.ua/wp-content/uploads/sites/7/2023/09/12_ks_98.pdf8.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 р.

АВС-ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ЗАПАСІВ ВИРОБНИКІВ ЦИФРОВИХ ПРИСТРОЇВ

УДК 657

Святець В. Р.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Обґрунтовано застосування АВС-підходу для удосконалення обліку запасів виробників цифрових пристроїв. Подано рекомендації щодо вартісних класифікаційних критеріїв, політики закупівель, інвентаризації, методів списання виробничих запасів, які застосовуються для випуску систем числового програмного управління.*

Ключові слова: *метод ідентифікованої собівартості, виробничі запаси, цифровий пристрій, інвентаризація, облік виробництва, калькулювання.*

Annotation. *The paper substantiates the application of the ABC approach as an effective tool for improving inventory accounting in enterprises manufacturing digital devices. The study proposes methodological recommendations for cost-based classification criteria, procurement policies, inventory control frequency, and inventory valuation methods applied in the production of computer numerical control systems.*

Keywords: *identified cost method, production inventories, digital devices, inventory control, production accounting, costing.*

Розширення власного виробництва комп'ютерного устаткування є важливим фактором економічного розвитку України. Управління випуском цифрових пристроїв здійснюється з використанням спеціальних підходів, у тому числі до закупівлі, використання, обліку та контролю запасів.

Відмінністю виробництва цифрових пристроїв є широкий асортимент комплектувальних елементів – від коштовних сервоприводів, електронних блоків, контролерів до дрібних допоміжних деталей, датчиків, корпусів і кріплень. Різна вартість, частота використання, виробнича критичність цих комплектуючих зумовлюють потребу у диференційованому підході до їхнього обліку та контролю. Доцільним є впровадження АВС-підходу до класифікації виробничих запасів, зміст якого полягає у розподілі на три групи всіх використовуваних матеріалів, комплектуючих, деталей за мірою їхнього впливу на сукупну вартість виробничих запасів.

Еганов О. Ю. [1], Копил Р. О., Загорянський В., Загорянська О. [2], Чукурна О. П. [3], Кайлантве Т. В., Шендерівська Л. П., Варварова А. К. [4] розробляли методичні рекомендації з управління ресурсами підприємства за АВС-підходом. Відмінністю цього дослідження є застосування методу для удосконалення обліку запасів підприємств, які виготовляють системи числового програмного управління (далі – СЧПУ), тобто цифрові пристрої для автоматизації промислових верстатів.

В основу АВС-аналізу покладено принцип Парето – контроль 20% позицій запасів дозволить управляти 80 % їх маси. За методикою весь асортимент виробничих запасів слід поділити на три групи – А, В, С. Група А містить найважливіші дорогі позиції, що справляють вирішальний вплив на собівартість продукції. Група В утворена запасами середньої вартості та значущості. Група С сформована відносно дешевими, менш критичними для собівартості випуску запасами [4].

Критично важливі позиції групи А становлять близько 70–80% загальної вартості виробничих запасів, але охоплюють 10–20% від кількості номенклатурних одиниць. Частка запасів середньої вартості та важливості, які утворюють групу В, складає близько 15% у сукупній вартості виробничих запасів та 25–30% у їх кількості. Чисельно найбільша група С вміщує понад 50% позицій виробничих запасів, але їх частка у їх сукупній вартості незначна – від 5 до 10 % [2].

© Святець В. Р., 2025

АВС-ранжування ресурсів ґрунтується на принципі пріоритизації – розподіл виробничих запасів виконується за ступенем впливу на їх сукупну вартість і відповідно на собівартість випуску продукції. Основна ідея класифікації полягає в тому, щоб не всі запаси контролювати однаково, а встановити різний рівень управлінської уваги відповідно до їхньої значущості [1; 3]. Запаси впорядкувують в процесі обліку, контролю та управління ними таким чином, щоб зосередити увагу на найбільш значущих позиціях.

В українського виробника СЧПУ до токарних і фрезерних верстатів групування виробничих запасів може бути таким. Група А: контролери, мікрокомп'ютери, серводвигуни осей, драйвери, панелі управління. Група В: промислові блоки живлення, датчики зворотного зв'язку, корпуси електронних блоків, охолоджувальні вентилятори, резервуари, помпи, напрямні. Група С: вимикачі, сенсори, мікровимикачі, кабелі, роз'єми, дроти, клемники, реле, кріплення, гвинти, болти, шайби, інші механічні дрібні деталі, що використовуються у великій кількості у зборці СЧПУ.

Виробничі запаси групи А визначають функціональність цифрового пристрою, що виготовляється, тому вони потребують ретельного та постійного контролю кількості, стану та умов зберігання. Закупівля має бути під виготовлення конкретної продуктової позиції.

В-запаси не є критичними щоденно, але без них виробничий процес не може бути завершений. Їхню закупівлю слід зробити систематичною, наприклад поквартальною.

С-запаси мають низьку вартість, неунікальні, легко замінні, а їхнє зберігання не несе ризику високих витрат. Рекомендується закуповувати запаси групи С разово, великими партіями, щоб мати їх у наявності.

У частині обліку вдосконалення політики зберігання виразиться у встановленні різної частоти інвентаризації для різних груп. Пропонується проводити інвентаризацію виробничих запасів групи А щомісяця, групи В – раз на квартал, групи С – раз на рік.

Переніс фокусу уваги на користь більш значущих виробничих запасів забезпечить їхню збереженість, а також перерозподілить трудовитрати бухгалтерії. При калькулюванні собівартості цифрових пристроїв необхідно чітко ідентифікувати витрачені запаси групи А. Різниці у вартості окремих позицій групи В і С несуттєво впливають на собівартість цифрових пристроїв, тому можна списувати ці запаси у виробництво не методом ідентифікованої собівартості, а менш трудомістким методом ФІФО. Якщо списання запасів методом ідентифікованої собівартості вимагає чіткого ручного вибору певної партії закупівлі для калькуляції конкретного пристрою, то метод ФІФО легко реалізується алгоритмами облікової програми і не потребує уваги бухгалтера до конкретних партій.

У табл. 1 наочно представлено пропозиції щодо вартісних критеріїв відокремлення трьох груп виробничих запасів (А, В, С), а також щодо передбаченої для кожної групи політики закупівлі, доцільної частоти інвентаризації та рекомендованого методу визначення вартості запасів кожної групи при їх списанні у виробництво.

Таблиця 1

Групування за АВС-підходом виробничих запасів підприємства, яке виготовляє цифрові пристрої (СЧПУ)

Група виробничих запасів	Характеристика групи	Вартісний критерій (ціна без ПДВ, грн)	Політика закупівлі	Частота інвентаризації	Метод вибуття запасів
А	дорогі та критично важливі запаси	більше 8000 грн	мінімальний залишок і контроль постачань	інвентаризація щомісячна	ідентифікованої собівартості
В	компоненти середньої вартості	від 2000 грн до 8000 грн	планові закупівлі за графіком	інвентаризація щокварталу	ФІФО
С	дешеві, масові, допоміжні компоненти	менше 2000 грн	придбання великими партіями для економії часу закупки	інвентаризація раз на рік	ФІФО

Джерело: розроблено автором

Щоб бухгалтери мали доступ до швидкісного формування оборотів та аналітик усіх запропонованих груп виробничих запасів, необхідно у обліковій базі вдосконалити План рахунків, додавши до використовуваних синтетичних субрахунків запасів 2 порядку аналітичні рахунки 3 порядку – так, як пояснено у табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендовані виробникам цифрових пристроїв аналітичні рахунки до рахунку 20 «Виробничі запаси»

Синтетичний рахунок 1 порядку	Синтетичні субрахунки 2 порядку	Аналітичні рахунки 3 порядку
20 «Виробничі запаси»	201 «Сировина і матеріали	201.1 Матеріали групи А
		201.2 Матеріали групи В
		201.3 Матеріали групи С
	202 «Покупні напівфабрикати та комплектуючі вироби»	202.1 Комплектуючі групи А
		202.2 Комплектуючі групи В
		202.3 Комплектуючі групи С
	207 «Запасні частини»	207.1 Запасні частини групи А
		207.2 Запасні частини групи В
		207.3 Запасні частини групи С

Джерело: розроблено автором

У такий спосіб бухгалтери зможуть формувати у інформаційній базі дані не тільки за всіма об'єктами певного субрахунку запасів, а й за групами А, В, С. Супутньо рекомендується впорядкувати у базі довідник «Номенклатура», згрупувавши на три групи усі картки виробничих запасів. Це значно пришвидшить облікову роботу при формуванні виробничих калькуляцій або залишків запасів на дату інвентаризації.

На рис. 1 проілюстровано переваги впровадження класифікації виробничих запасів за АВС-підходом до господарської практики підприємств, які виготовляють цифрові пристрої.

Рис. 1. **Переваги впровадження АВС-підходу до класифікації виробничих запасів на промисловому підприємстві**

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження АВС-класифікації виробничих запасів забезпечить фірмі системний і гнучкий підхід до їх обліку та контролю. Це особливо важливо для високотехнологічних виробництв із суттєвою різницею у вартості комплектуючих. Подальші дослідження планується присвятити калькулюванню програмної компоненти цифрових пристроїв.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Курган Н. В.

Література: **1.** Еганов О. Ю. Транспортні системи та логістика : монографія. Варшава : RS Global Sp. Z O.O., 2021. 144 с. **2.** Загорянський В., Загорянська О. Дослідження номенклатури тарно-штучних вантажів методом АВС-аналізу. *Матеріали VI Міжнародної Інтернет-конференції «Інновації: теорія і практика» (м. Кропивницький, 6 листопада – 6 грудня 2023 р.).* Кропивницький : Академія Прикладних наук, 2023. С. 19-22. **3.** Чукурна О. П. Особливості використання АВС-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2010. № 40. С. 200–207. **4.** Шендерівська Л. П., Варварова А. К. АВС-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля.* 2024. № 41. С. 126–136.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

ПОРІВНЯННЯ ПЛАГІНІВ І РУЧНОГО ПРОГРАМНОГО КОДУВАННЯ ПРИ РОЗРОБЦІ ЧАТ-БОТУ ДЛЯ САЙТУ СТУДІЇ ЗВУКОЗАПИСУ

УДК 004. 032.6(043.2)

Селін Д. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено впровадження чат-ботів на вебсайті студії звукозапису. Порівняно підходи використання готових плагінів і ручного програмування для автоматизації комунікації з клієнтами та інтеграції мультимедійного контенту.*

Ключові слова: *чат-бот, студія звукозапису, вебсайт, автоматизація, мультимедіа.*

Annotation. *The paper investigates chatbot implementation on a recording studio website, comparing approaches using ready-made plugins and custom programming to automate client communication and integrate multimedia content.*

Keywords: *chatbot, recording studio, website, automation, multimedia.*

© Селін Д. О., 2025

На етапі розроблення вебсайту студії звукозапису одним із ключових завдань є впровадження інструментів, що забезпечують оперативну комунікацію з відвідувачами, автоматизацію відповідей на типові запитання та покращення взаємодії клієнта з сервісами студії. Одним із таких інструментів є чат-бот, який здатен істотно підвищити ефективність роботи сайту, адже дає можливість швидко консультувати користувачів щодо послуг, тарифів, бронювання студійних сесій, ознайомлення з портфоліо чи завантаження демонстраційних матеріалів.

Ураховуючи різноманіття методів розроблення чат-ботів, виникає необхідність ґрунтовного аналізу підходів, що дозволяють найточніше адаптувати цей функціональний елемент під потреби конкретної студії звукозапису.

Метою дослідження є порівняння підходів до створення чат-ботів за допомогою готових плагінів, доступних у популярних CMS та конструкторах сайтів, і підходу, що передбачає ручне програмне кодування. Поставлене завдання передбачає аналіз функціональних можливостей, гнучкості, масштабованості, технічних вимог та відповідності специфічним потребам сайту студії звукозапису.

Сайт студії звукозапису, з огляду на характер послуг, має передбачати швидку комунікацію з відвідувачем. Клієнти студії часто потребують негайної відповіді щодо цінової політики, вільних часових слотів для запису, можливості онлайн-ознайомлення з портфоліо, завантаження демонстраційних треків або отримання рекомендацій щодо вибору послуг. Чат-бот у такому контексті стає не просто засобом обміну повідомленнями, а інструментом автоматизації бізнес-процесів і підвищення доступності сервісів. Це визначає важливість аналізу підходів до впровадження чат-ботів, які здатні працювати з мультимедійним контентом та інтегруватися з внутрішньою інфраструктурою студії.

Перший підхід – використання плагінів для чат-ботів – передбачає застосування вже готових розширень, доступних у CMS (WordPress, Joomla) або конструкторах (Wix, Weblium). Такі плагіни надають розширені можливості для створення, налаштування та запуску чат-ботів без залучення складних програмних інструментів [4, с. 142–149].

У більшості випадків плагіни забезпечують інтеграцію з популярними месенджерами, такими як Telegram, Facebook Messenger або WhatsApp, дозволяють налаштовувати базові та складні сценарії діалогів, виконувати автоматизацію відповідей і створювати форми зворотного зв'язку. Особливо актуальною для студії звукозапису є можливість плагінів працювати з мультимедіа: вставляти аудіофайли, надсилати демонстраційні записи, вбудовувати посилання на SoundCloud або YouTube, що суттєво підвищує рівень комунікації з потенційним клієнтом.

Плагіни забезпечують адаптивність, тобто коректне відображення чату на мобільних пристроях. Важливим є також аспект дизайну: більшість плагінів дозволяють змінювати колірну схему, розташування віджета, шрифти, додавати логотип студії або стилізовані елементи у вигляді звукових хвиль чи піктограм аудіообладнання.

З погляду SEO та загальної швидкодії вебсторінки, використання плагінів має як переваги, так і обмеження. Сучасні плагіни, як правило, містять оптимізовану структуру коду та функції на кшталт Lazy Load, які дають змогу уникнути надмірного навантаження на сторінку. Водночас збільшення кількості плагінів може уповільнювати роботу сайту, що робить важливою ретельну оптимізацію системи. Для студії звукозапису, де ключову роль відіграє швидке завантаження аудіо та відео контенту, це має особливе значення.

Економічна доцільність також є важливим аспектом. Плагіни для чат-ботів часто надаються у безкоштовних версіях з обмеженнями за функціональністю або кількістю повідомлень. Для розширених можливостей необхідно оформлювати підписку або купувати доступ до професійної версії. Для невеликих студій це може бути вигідним рішенням на початковому етапі розвитку.

Другий підхід – ручне програмне кодування чат-бота – передбачає створення індивідуального рішення, що враховує всі особливості роботи студії звукозапису. Цей метод включає застосування мов програмування, таких як JavaScript, PHP, Python або Node.js, а також інтеграцію зі сторонніми API, наприклад, Telegram Bot API або сервісами на основі штучного інтелекту [5, с. 74–83].

Створення чат-бота вручну дозволяє реалізувати унікальні сценарії діалогів, які враховують специфіку студії. Це може бути автоматична рекомендація тарифів і послуг на основі запитів, можливість надсилан-

ня клієнту демонстраційних записів, формування кастомних форм бронювання, інтеграція з внутрішньою CRM-системою студії або реалізація голосового введення. Особливу увагу варто звернути на можливість впровадження інтелектуальних функцій, наприклад аналізу повідомлень користувачів або автоматичної генерації відповідей, що розширює функціональні можливості сайту й підвищує рівень його технологічності [1, с. 63–73].

Адаптивність і масштабованість чат-бота, створеного вручну, залежать лише від підходу розробника. Ручне програмування дозволяє оптимізувати швидкість роботи, мінімізувати вагу скриптів, забезпечити стабільне завантаження аудіо елементів і адаптувати дизайн інтерфейсу під стилістику студії. На відміну від плагінів, кастомний бот не містить зайвого коду, що позитивно впливає на швидкодію сайту та загальний користувацький досвід.

Оптимізація під пошукові системи також може бути ефективнішою у випадку ручного написання скриптів, оскільки код розробляється з нуля, що дозволяє врахувати індивідуальні технічні вимоги сайту студії. Це особливо важливо для платформи, яка містить великий обсяг медіафайлів і потребує високої швидкості завантаження.

Ручне програмування, однак, передбачає значно більші витрати часу й ресурсів. Необхідно залучати фахівців із відповідними компетенціями, а тривалість розробки може перевищувати строки впровадження готових плагінів. Проте цей підхід дає можливість створити абсолютно унікальний, масштабований і гнучкий продукт, який повністю відповідає бізнес-потребам студії звукозапису.

У табл. 1 наведено оцінку двох підходів розроблення чат-ботів за 5-бальною шкалою оцінювання.

Таблиця 1

Порівняння підходів для розробки чат-боту

Критерій	Плагіни для чат-ботів	Ручне програмування
Швидкість впровадження	5	2
Вартість	4	2
Гнучкість	2	5
Інтеграція мультимедіа	3	5
Дизайн	3	5
Швидкодія	3	5
Масштабованість	2	5
Залежність від сторонніх сервісів	2	5

У підсумку плагіни для розробки чат-ботів оцінені у 24 бали, а ручне програмування оцінене у 34 бали.

Висновки. Проведений аналіз показав, що обидва підходи – застосування плагінів та ручне програмне кодування – дозволяють ефективно реалізувати чат-бот для сайту студії звукозапису. Плагіни забезпечують швидке впровадження та базову інтеграцію мультимедійного контенту, тоді як ручне кодування надає ширші можливості для створення індивідуальних сценаріїв взаємодії та розширення функціоналу. Отримані результати свідчать про доцільність вибору методу залежно від потреб студії, її технічних вимог та перспектив подальшого розвитку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Потрашкова Л. В.

Література: **1.** Вовк Є. Технологія створення ботів для широкого класу застосувань на основі логічного підходу. *Адаптивні системи автоматичного управління.* 2021. Т. 2. № 39. С. 44–54. URL: https://doi.org/10.20535/1560-8956.39.2021.247401. **2.** Капраль О. Р., Велика М. Б. Роль чат-ботів в епох у діджиталізації. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2023. № 3 (82). С. 53–58. URL: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.7. **3.** Trofymenko O. [et al.] Classification of chatbots. *System technologies.* 2022. Vol. 2, no. 139. P. 147–159. URL: https://doi.org/10.34185/1562-9945-2-139-2022-14. **4.** Paziak A. [et al.] Development of intellectual chat-bot of the office of international cooperation. *Information technologies in education.* 2020. No. 43. P. 27–38. URL: https://doi.org/10.14308/ite000717. **5.** Ivashko L., Yakimova I. Chat bots as a trend in e-commerce development.

Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. Vol. 4, no. 18. P. 74–83. URL: https://doi.org/10.15276/ej.04.2021.9.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

CHATGPT ТА ІНШІ ГЕНЕРАТИВНІ ШІ-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ТУРІВ

УДК 338.48:004.8

Сергієнко М. І.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі висвітлено можливості застосування генеративних моделей штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, у створенні турів. Проаналізовано їхню роль у персоналізації маршрутів, автоматизації планування та покращенні взаємодії з користувачем. Окреслено ключові виклики, пов'язані з достовірністю даних, рівнем довіри та культурною адаптивністю рекомендацій.*

Ключові слова: *штучний інтелект, ChatGPT, туризм, персоналізація.*

Annotation. *This paper highlights the potential of generative artificial intelligence models, particularly ChatGPT, in tour creation. It analyzes their role in personalizing routes, automating planning, and improving user interaction. It outlines the key challenges related to data reliability, trust levels, and the cultural adaptability of recommendations.*

Keywords: *artificial intelligence, ChatGPT, tourism, personalization.*

В наш час туристична сфера переживає значну трансформацію, що зумовлена швидким розвитком цифрових технологій. Найбільшою інновацією останніх років стали генеративні моделі штучного інтелекту, зокрема моделі на основі трансформерів, як-от ChatGPT. Вони поступово перестають бути просто допоміжним інструментом і вже помітно впливають на створення туристичних продуктів. Традиційно турист планував подорож самостійно або за допомогою турагента, що вимагало значного часу, зусиль і знань. Натомість генеративні моделі штучного інтелекту – такі як ChatGPT, Gemini, Claude та інші – можуть автоматизувати та персоналізувати ці процеси, формуючи пропозиції на основі індивідуальних уподобань клієнта [1].

Однак, попри стрімкий розвиток технологій, персоналізація та емоційна взаємодія з туристом залишаються складними викликами. Питання полягає у тому, як ефективно інтегрувати генеративні моделі штучного інтелекту в процес створення турів, при цьому зберігаючи якість, достовірність і гнучкість відповідно до потреб користувачів.

Останні наукові роботи свідчать про стрімке зростання інтересу до застосування генеративного штучного інтелекту у сфері туризму. Дослідники дедалі частіше аналізують, як подібні технології впливають на форму-

© Сергієнко М. І., 2025

вання рішень туристами і їхню взаємодію з цифровими сервісами. Так, Raihana Nira зазначає у дослідженні, що ChatGPT може істотно впливати на рівень довіри користувачів до отриманих рекомендацій, підвищуючи ймовірність того, що туристи приймуть запропоновані маршрути чи рішення [2].

Інша дослідницька робота зосереджується на тому, як взаємодія туристів із генеративним штучним інтелектом може одночасно створювати цінність і руйнувати її, залежно від контексту, якості взаємодії та очікувань користувачів [3]. Додатково Michael Lever та колеги підкреслюють, що сучасні рішення на основі штучного інтелекту здатні полегшити доступ до різних туристичних послуг людям із різними формами обмежених можливостей, що робить технологію важливим інструментом інклюзії [4].

Водночас дослідники звертають увагу і на низку викликів. Серед них – зниження критичного мислення під час сприйняття рекомендацій ChatGPT, коли користувачі можуть надто покладатися на згенеровані поради без додаткової перевірки [5]. Також актуальними залишаються питання довіри до штучного інтелекту загалом і проблема слабкої інтеграції таких систем у локальні культурні й соціальні контексти, що інколи призводить до поверхневих або культурно нечутливих рекомендацій [6].

У підсумку стає помітно, що в наявних дослідженнях часто бракує цілісного, практично-орієнтованого підходу до адаптації генеративного штучного інтелекту саме як комплексного інструмента, що здатний враховувати логістику, локальні особливості, динамічну інформацію та різноманітні потреби користувачів.

Метою дослідження є аналіз можливостей генеративного ШІ, зокрема ChatGPT, як інструменту для створення турів шляхом систематизації підходів до побудови маршрутів, виявлення наявних обмежень його застосування та окреслення перспектив подальших досліджень у цій сфері.

Сучасні генеративні моделі, зокрема ChatGPT, демонструють значний потенціал у сфері планування подорожей. Завдяки здатності швидко опрацьовувати великі обсяги інформації такі системи можуть одночасно враховувати багато факторів, такі як особисті уподобання мандрівника, його бюджет, клімат, доступність локацій та логістичні нюанси [2]. Це дозволяє формувати маршрути, які будуть відповідати не лише базовим вимогам, а справді будуть персоналізованими та зручними для користувача.

Прикладом такого підходу є система Trip Tailor [7]. Вона використовує генеративну модель для створення індивідуальних туристичних планів, при цьому інтегруючи дані про попередні подорожі користувача. Завдяки цьому турист отримує не просто стандартний маршрут, а пропозицію, що є адаптованою до його попереднього досвіду, темпу пересування та особистих інтересів. Подібні рішення демонструють, що штучний інтелект може перетворювати планування подорожей на інтелектуальний, гнучкий та персоналізований процес.

Завдяки можливостям обробки природної мови (NLP) ChatGPT дає змогу користувачам взаємодіяти з ботом через опис своїх очікувань і бажань так, як вони це робили б у розмові з живою людиною. У відповідь система може формувати персоналізовані маршрути, що адаптуються під конкретні потреби мандрівника.

При цьому модель здатна враховувати широкий спектр параметрів, серед яких:

- особисті інтереси – наприклад, відвідування музеїв, гастрономічні тури, екотуризм чи активні види відпочинку;

- фізичні обмеження, що впливають на вибір темпу подорожі або типу локацій;

- часові рамки, включно з конкретними датами поїздки, тривалістю маршруту чи бажаним ритмом пересування;

- культурні вподобання, які можуть визначати вибір місць, подій або типів активностей.

У комплексі це створює відчуття справді персональної підтримки, коли маршрут формується не за шаблоном, а відповідно до унікальних характеристик кожного користувача.

З розвитком генеративних моделей вони стають дедалі комплекснішими, і поєднують можливості ChatGPT із зовнішніми сервісами. Зокрема, інтеграція з платформами на кшталт Google Maps дає змогу автоматично визначати оптимальні маршрути, перевіряти відстані та час у дорозі. Додаткове під'єднання до сервісів онлайн-бронювання (як Booking.com чи Skyscanner) забезпечує можливість підбирати житло, авіаквитки та інші елементи подорожі в режимі реального часу. А синхронізація з календарями дозволяє узгоджувати запропоновані активності з особистим графіком мандрівника. Усе це разом формує основу для появи туристичних помічників, здатних не лише пропонувати маршрути, а й супроводжувати користувача на всіх етапах планування подорожі.

Питання довіри до рекомендацій штучного інтелекту відіграє ключову роль у тому, чи готові користувачі покладатися на такі системи під час планування поїздок. Як показано в дослідженні [6], туристи набагато охочіше приймають поради штучного інтелекту, коли ті доповнені поясненнями – чому обрано саме цю локацію, на основі яких параметрів надано рекомендацію, які можуть бути альтернативи. Такий підхід створює відчуття прозорості та підсилює впевненість у тому, що порада сформована з урахуванням реальних потреб мандрівника.

Проте водночас виникає і зворотний бік – ризик того, що користувач може сприймати запропоновані дані безкритично, навіть якщо вони неточні або застарілі. Це особливо небезпечно в ситуаціях, коли інформація вимагає постійного оновлення: змінюються графіки роботи дестинацій, вводяться обмеження на поїздки, змінюються ціни чи логістичні можливості. Тому забезпечення своєчасності та достовірності даних є критично важливим завданням для розробників і операторів туристичних систем на основі штучного інтелекту.

Отже, генеративні моделі штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, відкривають широкі можливості для зміни підходів до створення туристичних турів. Їхнє застосування дозволяє не лише автоматизувати рутинні етапи планування, а й досягати високого рівня персоналізації з урахуванням вподобань, обмежень і поведінки користувачів. Завдяки цьому туристичні продукти можуть стати більш динамічними, гнучкими й адаптивними до конкретних потреб мандрівників.

Проте для масштабного та безпечного впровадження таких технологій у туристичну сферу необхідно врахувати кілька ключових умов. По-перше, це інтеграція з актуальними та надійними базами даних, щоб мінімізувати ризик використання застарілої або некоректної інформації. По-друге, важливо розробити чіткі механізми верифікації та перевірки достовірності рекомендацій, адже користувачі часто схильні довіряти автоматичним відповідям без додаткового аналізу. По-третє, потрібні етичні стандарти та протоколи, що регулюватимуть використання генеративних моделей у чутливих або відповідальних контекстах, включно з прозорістю роботи алгоритмів та відповідальністю за помилки.

Перспективи подальших досліджень полягають у переході від теоретичних моделей до практичного тестування. Це включає випробування подібних систем у різних країнах і культурних середовищах, щоб зрозуміти, як саме культурний контекст впливає на взаємодію користувача з генеративним штучним інтелектом. Такий підхід дасть змогу визначити, наскільки універсальними є пропоновані рішення та які зміни потрібні для створення по-справжньому ефективних туристичних асистентів нового покоління.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Зима О. Г.

Література: 1. Colak O. The Role of GPT in Recreational Tourism. *Journal of Sport Sciences Research.* 2023. No. 8 (2). P. 97–104. **2.** Nira R. ChatGPT and the Future of Travel: Exploring Trust and Adoption of AI-Powered Personalized Recommendations. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications.* 2025. Vol. 6. No. 4. P. 8–13. **3.** Bui H. T., Filimonau V., Sezerel H. Exploring value co-creation and co-destruction between consumers & generative artificial intelligence (GAI) in travel. *Tourism Management Perspectives.* 2025. No 58. **4.** Lever M., Mulvey M., McDonald M., Khan A. Assessing the Usefulness of Social Media and Generative AI in Pre-Travel Planning for Individuals with Mobility Challenges. *2025 TTRA International Conference.* 2025. **5.** Tedjakusuma A. P. When Is AI Advice Good Enough to Travel On? An Uncertainty Reduction Theory-Based Analysis of Informational, Cognitive, and Temporal Uncertainties. *SSRN Electronic Journal.* 2025. **6.** Kang S.-E., Kim M., Kim J., Hossein O. Can I Trust GenAI to Plan My Next Trip? A Multi-Method Approach to Optimizing Media Mix. *Journal of Travel Research.* 2025. **7.** Talakoti M., BalaRam A., Jagli D., Deepika N., Priya R. L., Harshini K. Trip Tailor: AI-Powered Travel Planning with Itinerary Generation and Chatbot Assistance. *International Journal of Engineering Sciences.* 2025.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ОРЕНДИ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ

УДК 339.727.4:658.91

Скубак М. Р.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено теоретико-методичні аспекти формування міжнародної інвестиційної стратегії для українських підприємств малого та середнього бізнесу, що спеціалізуються на оренді комерційної нерухомості. Розглянуто сутність, види, процес формування міжнародної інвестиційної стратегії в умовах макроекономічної нестабільності. Проаналізовано переваги стратегії Brownfield порівняно зі стратегією Greenfield для виходу на ринки країн Східної Європи. Розроблено алгоритм прийняття інвестиційних рішень.*

Ключові слова: *міжнародна інвестиційна стратегія, комерційна нерухомість, алгоритм виходу на ринок, диверсифікація ризиків.*

Annotation. *It was investigated the theoretical and methodological aspects of forming an international investment strategy for Ukrainian small and medium-sized enterprises specializing in commercial real estate leasing. The essence, types, and process of forming an international investment strategy in conditions of macroeconomic instability are considered. The advantages of the Brownfield strategy compared to Greenfield for entering Eastern European markets are analyzed. An algorithm for making investment decision was created.*

Keywords: *international investment strategy, commercial real estate, market entry algorithm, risk diversification.*

Сучасний етап функціонування економіки України характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими воєнним станом та макроекономічною турбулентністю. Для вітчизняних підприємств сфери послуг, зокрема тих, що займаються управлінням та здачею в оренду комерційної нерухомості, питання збереження капіталу та диверсифікації ризиків набуває екзистенційного значення. Традиційно локальний бізнес змушений шукати шляхи виходу на зовнішні ринки для забезпечення сталого розвитку, стабільних грошових потоків. Актуальним є дослідження особливостей стратегування таких інвестицій.

Питання формування міжнародних інвестиційних стратегій в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств висвітлено в працях багатьох вітчизняних науковців. Сутність, види, модель формування міжнародної інвестиційної стратегії підприємства досліджено в роботі [1]. Методичні аспекти формування та реалізації міжнародної інвестиційної стратегії розглянуто в статті [2]. Фундаментальні основи інвестиційної діяльності та оцінки ризиків представлено в [3]. Практичні аспекти аналізу ринків нерухомості, оцінки інвестиційної привабливості країн Східної Європи розкрито в аналітичних звітах провідних консалтингових компаній, зокрема Knight Frank [4] та Ernst & Young [5]. Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділено прикладним питанням формування міжнародної інвестиційної стратегії підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) у вузькому сегменті оренди комерційної нерухомості.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування процесу формування міжнародної інвестиційної стратегії та розробка алгоритму прийняття інвестиційних рішень для виходу українських підприємств МСБ на ринки комерційної нерухомості країн Східної Європи.

Міжнародна інвестиційна стратегія (далі – МІС) визначається як генеральна модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей компанії шляхом ефективного розміщення капіталу за межами національної економіки. МІС є функціональною стратегією, що підпорядковується загальній стратегії підприємства [1]. Саме

© Скубак М. Р., 2025

корпоративна стратегія (зростання, стабільності або скорочення) визначає цілі, напрями інвестування, рівень ризику тощо. За рівнем ризику вирізняють агресивну (максимізація прибутку при високих ризиках), поміркована (баланс дохідності й ризику) та консервативну (мінімізація ризиків втрати капіталу) МІС [3]. За формою інвестування класифікують стратегії прямих (реальних) і портфельних інвестицій. Для підприємств, що здійснюють професійне управління орендним бізнесом, портфельні інвестиції (в цінні папери, REITs) виконують функцію збереження капіталу, але не дозволяють масштабувати бізнес-модель. Реальні ж прямі інвестиції у матеріальні активи за кордоном відкривають шлях до трансформації локального гравця у міжнародну компанію. Вирізняють стратегії реальних інвестицій Greenfield та Brownfield [1]. Greenfield Investment (створення об'єкта з нуля) дозволяє побудувати об'єкт, що ідеально відповідає технологічним вимогам галузі. Однак для МСБ цей шлях несе критичні ризики: тривалий період отримання дозволів, високі капітальні витрати, відсутність грошового потоку протягом фази будівництва. Brownfield Investment (придбання діючих активів або об'єктів під редевелопмент) дозволяє придбати вже існуючу інфраструктуру та клієнтську базу. Це забезпечує швидкий старт генерації грошового потоку (Cash Flow) та знижує невизначеність.

Узагальнення [1; 2] дозволяє представити процес формування МІС як ітераційну послідовність таких етапів: визначення цілей інвестування; аналіз інвестиційного потенціалу підприємства, аналіз і вибір цільових закордонних ринків; визначення форм, методів, джерел інвестування; розробка інвестиційних програм / проєктів; оцінка ефективності та ризиків, корегування стратегії. Обґрунтування вибору цільових ринків є важливою складовою формування МІС. За результатами аналізу наукових джерел і сучасних інвестиційних практик девелоперських компаній [1; 2; 4; 5] розроблено алгоритм виходу українських підприємств на ринки нерухомості країн Східної Європи.

1. Визначення стратегічних цілей і діагностика інвестиційного потенціалу підприємства. Для українських МСБ в умовах війни пріоритетною є стратегія стабільності (консервативний підхід) або поміркованого зростання. Це визначає цілі міжнародної інвестиційної стратегії: диверсифікація валютних ризиків, збереження вартості активів у ліквідній формі, підвищення рентабельності інвестицій, зниження витрат через доступ до кредитування в ЄС. Для діагностування інвестиційного потенціалу виконується глибокий фінансовий та управлінський аудит підприємства. Визначення структури капіталу для закордонних інвестицій (співвідношення власного Equity та позикового Debt), оцінювання ліквідності основного бізнесу в Україні (важливо, щоб виведення коштів за кордон не спричинило касових розривів). Оцінюється управлінський потенціал для роботи в іноземній юрисдикції: наявність команди, рівень володіння мовами, розуміння крос-культурних особливостей ведення бізнесу.

2. Макроекономічний скринінг і вибір цільового ринку. На наш погляд, для українського МСБ в сфері комерційної нерухомості найбільш привабливими є ринки країн Східної Європи (Польща, Румунія та ін.). Це зумовлено географічною близькістю, схожістю менталітету, наявністю значної української діаспори, яка може виступати як робочою силою, так і споживачем послуг. За результатами PESTEL-аналізу виконується оцінювання країн-кандидатів за низкою критеріїв: політична стабільність, динаміка ВВП, інфляційні очікування, захист прав власності, податковий клімат, доступність банківського кредитування для нерезидентів. Результатом є вибір країни, яка демонструє найкраще співвідношення ризику та потенційної прибутковості.

3. Галузевий та регіональний аналіз (вибір локації). На цьому етапі стратегія конкретизується до рівня регіону. Ринок нерухомості є локальним за своєю природою, тому ситуація в столиці може кардинально відрізнятися від ситуації в регіонах. Необхідно провести сегментацію ринку (офісна, торгова, складська нерухомість), аналіз ставок капіталізації (Cap Rate: відношення чистого операційного доходу до вартості об'єкта інвестування). Для інвестора з обмеженим бюджетом вхід на «перегріті» ринки столиць (Варшава, Прага, Бухарест) може бути недоцільним через високу конкуренцію та низькі Cap Rate. Кращою альтернативою є вихід на ринки міст «другого ешелону» (наприклад, Лодзь або Катовіце у Польщі, Клуж-Напока у Румунії), де вартість квадратного метра є значно нижчою, а попит на якісні офісні чи складські площі часто перевищує пропозицію, що забезпечує вищу дохідність орендного бізнесу [4].

4. Фінансове моделювання та Due Diligence пілотного проекту. Найбільш трудоємний етап, на якому розробляється детальна фінансова модель конкретного інвестиційного проекту. Модель має включати розрахунок чистої поточної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), терміну окупності; базовий та песимістичний сценарії розвитку подій. Критично важливими є: 1) коректний розрахунок операційних витрат (OPEX), які в країнах ЄС можуть бути значно вищими, ніж в Україні (податки на нерухомість, обов'язкове страхування та внески до ремонтних фондів); 2) податкове планування: врахування ставок корпоративного податку (CIT), податку на репатріацію прибутку, що може суттєво вплинути на ефективність інвестицій [5].

5. Організаційно-правова імплементація. Включає вибір оптимальної організаційно-правової форми ведення бізнесу, яка забезпечить баланс між захистом активів та податковим навантаженням (наприклад,

Spółka z o.o. у Польщі), проходження процедур комплаєнсу у європейських банках (KYC/AML), структурування угоди купівлі-продажу, налаштування системи управління об'єктом. Це етап перетворення фінансового капіталу на реальний актив. Після закриття угоди починається процес інтеграції об'єкта в управлінську структуру підприємства та операційна діяльність.

Формування міжнародної інвестиційної стратегії є складним ітераційним процесом, що потребує системного підходу. Для українських МСБ в умовах невизначеності найбільш ефективною є поміркована міжнародна інвестиційна стратегія, що реалізується у формі Brownfield інвестування на ринках країн Східної Європи. Запропонований алгоритм дозволяє мінімізувати ризики втрат в умовах невизначеності зовнішнього середовища, забезпечити ефективну інтеграцію підприємства до європейського ринку нерухомості. Перспективним напрямом наукових розвідок є оцінювання ефективності міжнародних інвестиційних проєктів у сфері оренди нерухомості.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Левковець О. М.

Література: 1. Булкот О. В. Особливості формування міжнародної інвестиційної стратегії компанії // 30 років Незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні : монографія / за ред. А. О. Старостіної. Київ : Інтерсервіс. 2022. С. 301–310. URL: https://omu.marketing/wp-content/uploads/2022/04/1_go_monografiya_30_03_22.pdf. **2.** Бестужева С. В., Козуб В. О. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. *Економічний простір.* 2020. № 154. С. 16–20. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-2. **3.** Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2009. 471 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d697661f-9375-41ba-ab4d-59dd3bc8e2f4/content. **4.** Lachowska D., Sobiecki S., Kusy M., Kotarski A. Commercial market in Poland Q1 2024. *Knight Frank Research.* 2024. 7 p. URL: https://content.knightfrank.com/research/1533/documents/en/commercial-market-in-poland-q1-2024-11299.pdf. **5.** Real Estate Guidebook Poland 2024: Awaiting market revival. Key trends driving the real estate market in Poland. *EY Poland.* 2024. URL: https://www.ey.com/en_pl/insights/real-estate-hospitality-construction/the-polish-real-estate-guide-2024.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ПРОГНОЗУВАННЯ РІВНЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «НАСК «ОРАНТА»

УДК 336.63:368.021:519.86

Сокол Л. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено питання оцінки рівня платоспроможності страхової компанії ПАТ «НАСК «ОРАНТА». Проаналізовано склад зобов'язань страховика, методику формування технічних резервів, здійснено прогнозування рівня платоспроможності. Проведено SWOT-аналіз діяльності компанії, визначено сильні та слабкі сторони, можливості і загрози її розвитку.*

© Сокол Л. С., 2025

Ключові слова: *страхова компанія, платоспроможність, технічні резерви, SWOT-аналіз, фінансова стійкість.*

Annotation. *The article examines the issue of assessing the level of solvency of the insurance company PJSC «NASK «ORANTA». The composition of the insurer's obligations, the method of forming technical reserves, and the forecasting of the level of solvency were analyzed. A SWOT analysis of the company's activities was conducted, and the strengths and weaknesses, opportunities and threats to its development were identified.*

Keywords: *insurance company, solvency, technical reserves, SWOT analysis, financial stability.*

Постановка проблеми. Оцінка платоспроможності страхової компанії є важливою складовою її фінансової стабільності. Зростання обсягу страхових внесків супроводжується збільшенням зобов'язань перед страхувальниками, що потребує формування достатніх страхових резервів. Водночас виникають зовнішні зобов'язання, пов'язані з фінансовою діяльністю, що також впливає на фінансову стійкість страховика.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінки платоспроможності страхових компаній розглядалися у працях С. Голова, *Л. Ловінської*, О. Кірєєвої, а також у нормативно-правових актах України, зокрема Законі України «Про страхування». Вчені акцентують увагу на ролі страхових резервів у формуванні фінансової стійкості. Особливу увагу приділяють формуванню технічних резервів, управлінню ризиками та методам прогнозування платоспроможності. Проте питання інтеграції кількісного аналізу резервів із стратегічними інструментами, такими як SWOT-аналіз, залишається недостатньо розкритим.

Метою статті є визначення підходів до прогнозування результатів оцінки платоспроможності страхової компанії ПАТ «НАСК «ОРАНТА» на основі аналізу структури зобов'язань, розрахунку технічних резервів та SWOT-аналізу діяльності компанії.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку страхового ринку забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності страхової компанії є одним із ключових завдань її діяльності. Високий рівень платоспроможності фінансового стану гарантує виконання зобов'язань перед страхувальниками, підвищує конкурентоспроможність і довіру до страховика.

Ефективне управління фінансовими ресурсами страхової компанії ґрунтується на побудові системи обліково-аналітичного забезпечення, що дає можливість оперативно оцінювати фінансові ризики та визначати рівень достатності регулятивного капіталу, контролювати формування резервів і забезпечувати виконання зобов'язань перед клієнтами.

Страхування в Україні слугує не тільки покриттям ризиків господарської діяльності учасників ринку, але й джерелом збільшення інвестицій у економіку [1, с. 134–138]. Тому оцінка фінансового стану діяльності страховиків є критичною у забезпеченні фінансової стабілізації та розвитку фінансового сектора національної економіки [2, с. 307].

Цією проблематикою займались різні українські вчені: Голов С. Ф., Рудь І. Ю., Мальцева А. С., Бабенко-Левада В. Г., Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О., Внукова Н. М., Бодруг Т. М., Гриценко Т. В., Чемчикаленко Р. А., Масюк Ю. В., Резниченко О. В., Яцух О. О., Захарова Н. Ю., Тараруєв Ю. О., Сокол С. В., які підкреслюють необхідність забезпечення платоспроможності страховиків шляхом удосконалення методів формування технічних резервів та управління ризиками [1; 2; 3].

Питання забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості страховика неможливо розглядати без аналізу структури його зобов'язань і механізму формування технічних резервів, які виступають основним інструментом фінансової стабільності компанії [4, с. 49].

Розмір страхових внесків прямо впливає на обсяг зобов'язань страховика перед страхувальниками, які відображаються у страхових резервах. Технічні резерви є відкладеними виплатами та елементом зобов'язань страховика. Водночас у процесі інвестиційної діяльності, пов'язаної з розміщенням страхових резервів, виникають також зовнішні зобов'язання перед іншими організаціями та фінансовими установами. Класифікацію зобов'язань страхової компанії розроблено та подано на рисунку нижче.

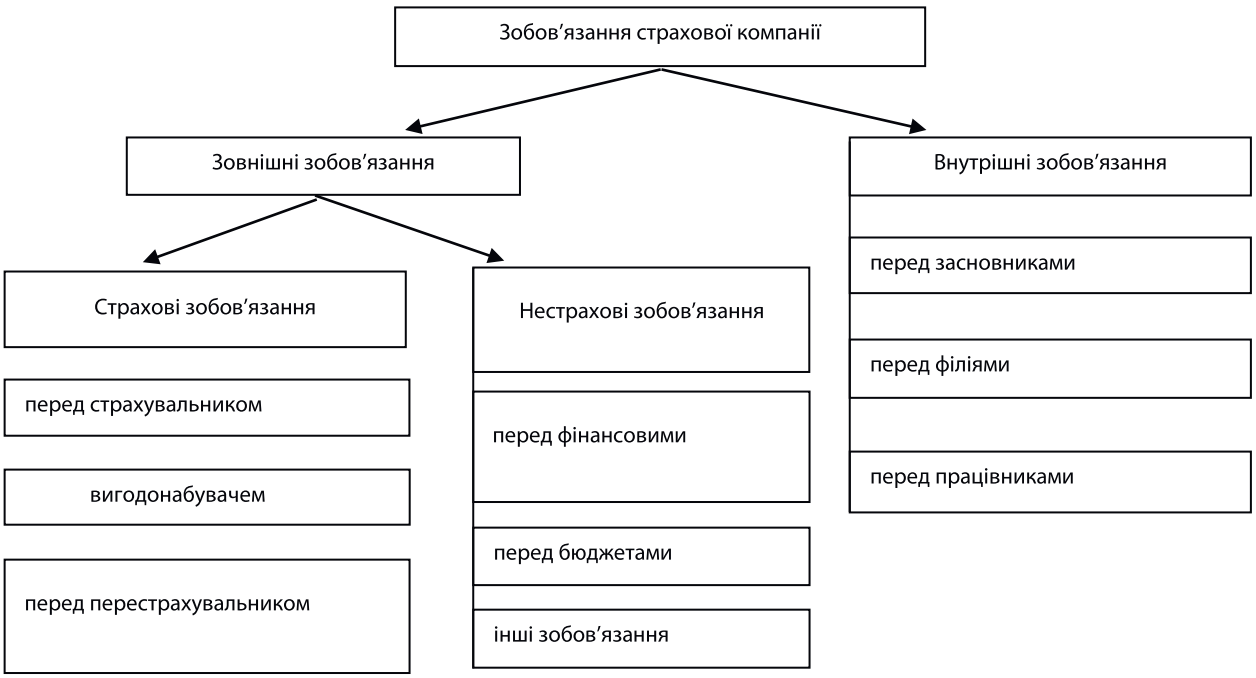

Рис. 1. **Склад зобов'язань страхової компанії**

Класифікація зобов'язань страхової компанії охоплює страхові та нестрахові, внутрішні та зовнішні зобов'язання. Формою забезпечення страхових зобов'язань є технічні резерви. Забезпечення нестрахових і внутрішніх зобов'язань здійснюється за рахунок доходу та прибутку страховика.

Відповідно до оновленої редакції Закону України «Про страхування» [5], страховики, які здійснюють страхову діяльність за різними класами страхування, зобов'язані формувати технічні резерви.

Страховик повинен формувати технічні резерви за всіма зобов'язаннями за укладеними договорами страхування та перестрахування, здійснювати перевірку величини сформованих технічних резервів, а також використаних методик і припущень для їх обчислення на підставі статистичних даних у визначені строки, встановлені Регулятором (НБУ).

Технічні резерви для оцінки платоспроможності – це сума грошових коштів, яку страховик повинен був би сплатити для передачі всіх своїх зобов'язань за договорами страхування або перестрахування іншому страховику, умовно приймаючому страхові ризики. Види технічних резервів, порядок їх визначення, вимоги до розрахунку, припущення, що використовуються при формуванні резервів, а також методи оцінки цих припущень регламентуються актами Регулятора (НБУ).

Формування технічних резервів за класами страхування забезпечує фінансову стабільність страхової компанії та гарантує виконання зобов'язань перед страхувальниками. Розмір технічних резервів визначається як сукупність двох складових:

1) найкраща оцінка резервів, що відображає усереднене значення майбутніх грошових потоків за чинними договорами страхування (перестрахування). Така оцінка формується з урахуванням ймовірності настання відповідних подій і дисконтування цих потоків до їхньої теперішньої вартості;

2) маржа ризику, яка гарантує, що страховик зможе виконати вимоги щодо платоспроможності у випадку негайної передачі зобов'язань іншій страховій компанії за договорами страхування (перестрахування).

Визначення технічних резервів може проводитися за альтернативною (спрощеною) методикою, якщо це дозволено та регламентовано відповідними нормативно-правовими актами Регулятора (НБУ) [5].

Для забезпечення належного рівня фінансової стійкості та платоспроможності страховика було здійснено розрахунок технічних резервів ПАТ «НАСК «ОРАНТА».

Аналіз динаміки резервів за 2020–2022 роки показує стійку тенденцію до зростання обсягів сформованих технічних резервів, що свідчить про підвищення фінансових можливостей компанії забезпечувати належне виконання своїх обов'язків перед страхувальниками.

Так, у 2020 році технічні резерви становили 603 664 тис. грн, у 2021 році – вже 675 380 тис. грн, у 2022 році – 820 892 тис. грн, а у 2023 році – 945 883 тис. грн. Збільшення резервів зумовлене зростанням обсягу страхових премій у III та IV кварталах кожного року, що є ключовим джерелом формування технічних резервів.

Поступове нарощення технічних резервів забезпечує страховій компанії стабільну ліквідність, підвищує її здатність покривати можливі страхові виплати та знижує ризик втрати платоспроможності в майбутніх періодах [6, с. 283].

Для стратегічного оцінювання фінансової перспективи ПАТ «НАСК «ОРАНТА» було здійснено SWOT-аналіз, який дав змогу окреслити ключові переваги та недоліки компанії, а також визначити зовнішні можливості й потенційні ризики її діяльності.

Використання цього підходу дозволяє глибше проаналізувати внутрішні процеси та зовнішні фактори, що впливають на роботу страховика, що є корисним під час планування, розроблення стратегії й ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, SWOT-аналіз, представленний в табл. 1, виступає дієвим інструментом стратегічного управління, який допомагає компанії ефективніше реагувати на зміни ринкових умов та максимально реалізовувати власні можливості з метою підтримання стабільності та платоспроможності.

Таблиця 1

SWOT-матриця

Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	
1. Стабільна позиція на ринку класичного страхування. 2. Лідер з надання послуг фізичним особам за страхуванням відповідальності, яка виникає внаслідок використання наземних транспортних засобів. 3. Частка страхової компанії на ринку – 8,5% за зібраними страховими преміями. 4. Розгалужена мережа філій та відділень в усіх областях України. 5. Динамічність підвищення платоспроможності страховика. 6. Фінансова автономність страховика. 7. Середня ліквідність балансу	1. Недобудована система мотивації персоналу. 2. Неефективна інвестиційна політика страховика. 3. Нереалізована система після продажного обслуговування клієнтів (супровід страхових послуг). 4. Недостатній рівень прибутковості страховика
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Залучення іноземних інвесторів. 2. Підвищення платоспроможності та фінансової стійкості страховика. 3. Збільшення долі охвату страхового ринку України. 4. Формування нової стратегії надання комплексних послуг на страховому ринку. 5. Підвищення доходності бізнесу за рахунок його комплексності. 6. Диверсифікація страхового портфеля	1. Нестабільна військова та політична ситуація в країні. 2. Вступ до ЄС. 3. Формування нових альянсів, таких як банки, страхові компанії – загроза конкурентного середовища. 4. Неврегульоване страхове законодавство

SWOT-аналіз показав, що стратегія компанії повинна акцентуватися на ефективному використанні таких її переваг, як: стабільна позиція на ринку класичного страхування, яка забезпечує довіру клієнтів і дозволяє компанії зберігати значну частку страхового ринку (8,5%) України, що підтверджує конкурентоспроможність страховика серед провідних гравців галузі; лідерство у сфері страхування відповідальності, яка виникає внаслідок використання наземних транспортних засобів, що формує стійку клієнтську базу серед фізичних осіб і забезпечує стабільне надходження страхових премій; стабільне зростання рівня платоспроможності, яке свідчить про ефективне управління активами та резервами; достатня фінансова автономність страховика, що зменшує залежність від зовнішнього фінансування і підвищує фінансову стійкість; збалансована ліквідність балансу, яка дозволяє своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед страхувальниками та партнерами та дає можливість мінімізувати ризик трансформації слабких сторін у загрози.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що ПАТ «НАСК «ОРАНТА» має стабільну фінансову позицію та належний рівень платоспроможності. Зростання технічних резервів підтверджує фінансову стійкість компанії. SWOT-аналіз дозволив визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку, серед яких: удосконалення інвестиційної політики, підвищення рівня прибутковості та формування ефективної системи мотивації

персоналу. Подальші дослідження варто орієнтувати на удосконалення методів оцінки платоспроможності страховиків із використанням цифрових технологій і моделей прогнозування ризиків.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кожушко О. В.

Література: 1. Сокол С. В., Внукова Н. М. Зміни регулювання платоспроможності страховиків в умовах інтеграції до ринку ЄС // Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє : зб. матеріалів Виїзного науково-практичного семінару, [Ірпінь] 6 – 15 жовт. 2017 р. та Міжнародної наук.-практ. інтер.-конф., [Ірпінь] 30 жовт. 2017 р. / Університет ДФС України. Ірпінь, 2017. С. 134–138. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/18119. **2.** Голов С. Ф. Фінансовий облік: концептуальні основи та практика. Київ : Лібра, 2020. 512 с. **3.** Чепка В. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство.* 2017. № 12. С. 649–655. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf. **4.** Балицька М. В. Забезпечення фінансової стійкості страхової компанії в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2019. 224 с. **5.** Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text. **6.** Максютенко Ю. О. Особливості формування та обліку резервів страхових компаній // Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. студ. конф., [Київ], 11 трав. 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 283–284. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/ZBIRNUK%20KONFER%2031%2005%2021/ZbD196rnik_tez_21-5672_.pdf.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 339.9:004(045)

Соколець А. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *В роботі наведено результати дослідження теоретичних аспектів сталого розвитку в умовах цифрової трансформації як ключового чинника економічного розвитку. Проведено аналіз впливу цифрових технологій на бізнес та інновації.*

Ключові слова: *сталий розвиток, Agenda 2030, цифрова трансформація, бізнес.*

Annotation. *The present paper sets forward the findings of an investigation into the theoretical underpinnings of sustainable development in the context of digital transformation, which is identified as a pivotal factor in economic development. The present analysis seeks to explore the impact of digital technologies on business and innovation.*

Keywords: *sustainable development, Agenda 2030, digital transformation, business.*

© Соколець А. В., 2025

Сучасні теорії економічного розвитку дедалі частіше пов'язують з підтриманням довгострокової рівноваги та розширенням потенційних можливостей національних економік. Концепція *«сталого розвитку»* охоплює складну, багатокомпонентну систему уявлень про те, як забезпечити задоволення потреб суспільства без загрози для добробуту майбутніх поколінь, ґрунтуючись на поєднанні екологічної безпеки, соціальної справедливості та економічної результативності.

Мета цього дослідження полягає в аналізі значення цифровізації як основного чинника сучасної економічної трансформації та оцінці її впливу на динаміку економічного зростання.

25 вересня 2015 року 193 держави – члени ООН ухвалили нову глобальну рамку – Порядок денний сталого розвитку до 2030 року, який визначає напрями світових змін у соціальній, економічній та екологічній сферах. Документ містить 17 Цілей сталого розвитку та 169 відповідних завдань, що охоплюють питання економічного поступу, соціальної інтеграції та охорони довкілля [1; 2].

До ключових складових Цілей сталого розвитку належать подолання бідності, боротьба з голодом, зміцнення здоров'я та добробуту, якісна освіта, забезпечення гендерної рівності, доступ до чистої води та санітарії, розширення використання чистої енергії, стимулювання економічного зростання й гідної праці. Також визначено пріоритети щодо розвитку індустрії та інновацій, скорочення нерівності, формування сталих міст, раціонального споживання ресурсів, протидії змінам клімату, охорони морських і наземних екосистем, зміцнення інституцій та партнерства в ім'я досягнення цілей [2]. Реалізація цих пріоритетів потребує узгоджених стратегій, прозорої співпраці між державою та суспільством, залучення громадян до прийняття рішень і формування ресурсної бази глобального масштабу.

Трикутник сталого розвитку демонструє, що ефективний прогрес можливий лише за умови збалансування трьох ключових сфер – економічної, соціальної та екологічної.

Економічна складова охоплює забезпечення динамічного зростання, зважене використання ресурсів і підтримку здатності підприємств успішно конкурувати на світових ринках.

Соціальна складова спрямована на розвиток людського потенціалу, підвищення рівня участі громадян у суспільних процесах, зміцнення інституцій та утвердження принципів рівності.

Екологічна складова стосується збереження природних систем, контролю забруднень та ощадливого використання ресурсів задля забезпечення стабільності життя майбутніх поколінь [3].

Такі поняття, як боротьба з бідністю, рівність, реагування на кліматичні зміни та сталий розвиток, одночасно належать до всіх трьох напрямів трикутника. Їх комплексне врахування в державній політиці допомагає формувати стратегії, які узгоджують економічні, соціальні й екологічні інтереси. Значну роль у реалізації цих підходів відіграє бізнес-сектор: підприємства, впроваджуючи інновації та створюючи робочі місця, можуть робити вагомий внесок у досягнення сталого розвитку. Однак промисловість також може створювати ризики – від шкідливих викидів до нераціонального використання ресурсів. Тому компанії мають поєднувати прибутковість із принципами відповідальності та екологічної стійкості, забезпечуючи умови для довготривалої діяльності [4].

У сучасному світі цифровізація виступає одним із найбільш впливових чинників економічної модернізації. Вона сприяє зростанню продуктивності праці завдяки автоматизації, оптимізує бізнес-процеси та знижує витрати. Використання цифрових технологій у сфері освіти, науки чи управління підтримує розвиток людського капіталу та забезпечує ширший доступ до інформації, що зміцнює передумови для сталого економічного розвитку [4].

Ідеї Й. Шумпетера щодо *«творчого руйнування»* надзвичайно актуальні у добу цифрової економіки: технологічні інновації швидко замінюють застарілі моделі виробництва та споживання, що призводить до появи нових галузей, бізнесів і форм конкуренції [5].

У межах мережевої економіки цифрові ринки функціонують за специфічними законами: вони характеризуються мережевими ефектами, низькими граничними витратами та значенням технологічних стандартів. Це пояснює, чому цифрові платформи – соціальні мережі, інтернет-торгівля, маркетплейси – радикально змінюють економічну взаємодію та стимулюють інноваційні ринкові моделі [6].

Цифровізація є також важливим інструментом у досягненні ЦСР ООН, оскільки:

- штучний інтелект і аналіз великих даних використовуються для моніторингу кліматичних процесів;
- цифрові фінансові сервіси сприяють фінансовій інклюзії;

- технології «розумного міста» знижують рівень забруднення та підвищують енергоефективність;
- електронне урядування забезпечує прозорість і зменшує корупційні ризики.

Окрему роль відіграє економіка знань, розвиток якої неможливий без цифрових технологій. Завдяки цифровим інструментам створення, передання та використання знань відбувається значно швидше, що посилює значення інтелектуальних ресурсів у сучасних економічних системах.

Попри це, цифрова трансформація створює і низку загроз. Серед них є нерівномірний доступ до цифрових ресурсів, зростання кіберризиків, концентрація ринку в руках великих технологічних корпорацій та можливе скорочення робочих місць внаслідок автоматизації. Водночас цифрові технології стимулюють появу нових видів зайнятості та підвищують потребу в перекваліфікації населення [3].

Для оцінки впливу цифровізації на економічне зростання застосовуються різні методики. У дослідженні Піддубної Л., Дибача І., Красовського В., Плєханова К. та Могилевського Р. було використано сімейство регресійних моделей, що дозволило виявити ключові показники цифрового розвитку. На основі експертного опитування 200 фахівців – ІТ-спеціалістів, менеджерів проєктів «розумних міст» та управлінців, які займаються впровадженням інновацій – визначено шість найбільш значущих факторів:

1. рівень інтернет-покриття,
2. активність населення у сфері онлайн-фінансів,
3. цифрові навички громадян,
4. ступінь цифровізації державного управління,
5. обсяги електронної комерції,
6. стан інформаційного середовища та роль держави в його формуванні [7].

Висновки. Таким чином, цифровізація стає не лише технологічним явищем, а новою економічною моделлю, яка визначає темпи та якість економічного зростання. Вона сприяє підвищенню продуктивності виробничих процесів, розвитку людського капіталу та зміцненню інноваційного потенціалу країни. Процеси пов'язані із реалізацію цифрової трансформації стимулюють розвиток бізнесу, економіки знань та мережевої економіки, сприяючи розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності країни.

Науковий керівник – викладач Воронюк Є. В.

Література: **1.** Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development // Department of Economic and Social Affairs. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda. **2.** THE 17 GOALS // Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/goals. **3.** Петролюк Ю. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148. **4.** Колінець Л., Гомотюк А. Роль цифровізації у зміні економічного ландшафту та механізмів фінансового ринку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3502. **5.** Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Долгов В. А. Концепція «творчого руйнування» Й. Шумпетера як методологічна основа формування економічної політики інноваційного розвитку. *Молодий вчений.* 2020. № 12.1 (88.1). С. 35–38. **6.** Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство.* 2024. № (64). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117. **7.** Piddubna L., Dybach I., Krasovskiy V., Pliekhanov K., Mogylevskyi R. Analysis of the impact of digital development on a country's economic growth. *Economics of Development.* 2024. No. 23 (2). URL: https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.38.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ВПЛИВ ВПРОВАДЖЕННЯ AI-ІНСТРУМЕНТІВ НА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.246.2:004.8

Сотникова А. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено вплив штучного інтелекту на підвищення стійкості бізнес-процесів, розглянуто практичні приклади впровадження AI, основні переваги, ризики та рекомендації щодо інтеграції для забезпечення ефективності та кіберстійкості підприємств.*

Ключові слова: *штучний інтелект, стійкість бізнес-процесів, автоматизація, цифрова трансформація.*

Annotation. *The article examines the impact of artificial intelligence on enhancing business process resilience, analyses practical AI implementation examples, key benefits, risks, and provides recommendations for effective integration to ensure operational efficiency and cybersecurity.*

Keywords: *artificial intelligence, business process resilience, automation, digital transformation.*

У сучасному бізнес-середовищі підприємства потребують швидкої адаптації, а традиційні методи управління процесами вже не забезпечують необхідної гнучкості. Це зумовлює зростання ролі AI-інструментів, які автоматизують рутинні операції, прискорюють обробку даних і підвищують точність прогнозування.

Стійкість бізнес-процесів у цьому контексті визначають як здатність підприємства забезпечувати безперервність операцій, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати ризики завдяки технологічній та організаційній гнучкості. Вона включає збереження цілісності інформаційних потоків, стабільність операцій і здатність персоналу адаптуватися до нових умов.

Штучний інтелект розглядається як технологія, здатна виконувати когнітивні функції – навчатися, аналізувати інформацію та приймати рішення. У прикладному аспекті AI є автономним програмним забезпеченням, що діє раціонально без жорстко визначених алгоритмів і перевищує можливості традиційних систем.

Поряд із потенційними вигодами, впровадження AI супроводжується технічними, організаційними та кадровими бар'єрами. Тому ключовим завданням є не лише використання можливостей AI для підвищення стійкості бізнес-процесів, а й ефективне подолання труднощів інтеграції через системний аналіз, адаптацію структури управління та продумане управління змінами [1, с. 11–15].

Проблема рутинних операцій у корпоративному секторі підкреслює актуальність переходу до інтелектуальної автоматизації. Саме тому важливо зрозуміти, як надмірна кількість ручних процесів впливає на ефективність бізнесу. Дослідження компаній SnapLogic і Vanson Bourne, проведене серед 500 бізнес-користувачів та IT-менеджерів великих компаній Великої Британії та США, засвідчило значну проблему рутинних операцій у корпоративному середовищі. За результатами опитування, до 90% працівників виконують повторювані автоматизовані завдання, що сповільнює робочі процеси, знижує продуктивність і послаблює мотивацію. Понад 60 % респондентів зазначили, що повільна передача та інтеграція даних затримує реалізацію проєктів, а чверть опитаних вважає, що роз'єднаність даних стримує розробку нових продуктів і послуг. У середньому працівник витрачає 32 хвилини на день на ручне переміщення даних між системами, що у підсумку становить близько 19 робочих днів на рік [2, с. 14–15].

Така ситуація формує явище «hands on keyboard, eyes on screen», коли значна частина робочого часу витрачається на повторювані механічні дії, які можуть бути автоматизовані. У результаті підприємство не лише зазнає додаткових операційних витрат, але й втрачає ефективність через те, що персонал вимушений концентруватися на рутинних завданнях замість виконання стратегічно важливих функцій. Це поступово знижує гнуч-

© Сотникова А. В., 2025

кість бізнесу, обмежує його інноваційний потенціал і послаблює конкурентні позиції компанії на ринку [2, с. 16]. У таких умовах підприємства дедалі активніше звертаються до сучасних цифрових рішень, зокрема технологій штучного інтелекту, розглядаючи їх як дієвий інструмент скорочення трудомістких процесів, підвищення продуктивності та формування більш стійкої операційної моделі.

Аналітичні дані свідчать, що власники бізнесу дедалі активніше впроваджують інструменти штучного інтелекту для оптимізації ключових бізнес-процесів (рис. 1). Найчастіше AI використовується для автоматизації операцій, удосконалення роботи з даними, підсилення маркетингової аналітики, персоналізації взаємодії з клієнтами та підтримки управлінських рішень. Як показує наведений графік, саме ці напрями забезпечують найбільші переваги, дозволяючи скоротити час виконання операцій у середньому на 50–70 %.

Рис. 1. **Напрями використання AI власниками бізнесу для оптимізації бізнес-процесів компаній**

Водночас зазначені сфери застосування охоплюють лише базовий рівень можливостей сучасних технологій. На практиці штучний інтелект забезпечує значно ширший і глибший функціонал, який здатний не лише автоматизувати рутинні завдання, а й формувати нову якість управління. Зокрема, сучасні предиктивні моделі дають змогу з високою точністю прогнозувати попит на товари – у деяких випадках показник сягає близько 90 %. Це особливо важливо для галузей із динамічними коливаннями попиту, таких як торгівля чи виробництво. У фінансовій сфері системи штучного інтелекту, зокрема інструменти для виявлення шахрайства, здатні аналізувати величезні масиви транзакцій за лічені секунди та виявляти підозрілі операції на рівні, недосяжному для людини. У промисловості дедалі ширше застосовуються цифрові двійники, які дають змогу моделювати виробничі процеси у віртуальному середовищі, тестувати зміни та запобігати простоям. За оцінками Siemens, використання таких моделей може скоротити витрати на технічне обслуговування на 25–40 %. Технології блокчейну, своєю чергою, забезпечують підвищену прозорість і надійність у ланцюгах постачання. Наприклад, Walmart демонструє, що завдяки блокчейну час встановлення походження продуктів харчування скорочується з кількох днів до секунд, що зміцнює довіру споживачів та відповідає регуляторним вимогам щодо прозорості. Водночас підприємства стикаються з низкою бар'єрів. Одним із найзначніших є високі стартові витрати: впровадження складних технологічних рішень потребує інвестицій у технічне оснащення, програмні платформи та модернізацію інфраструктури. Аналітика Gartner свідчить, що близько 60% компаній виходять за межі запланованого бюджету на 20–30 % через недооцінку складності інтеграції. Додатково процес ускладнюється тим, що приблизно 45 % організацій усе ще працюють на застарілих системах, які вимагають створення перехідних рішень або повної реконструкції IT-архітектури [3, с. 141–142].

Українські компанії аграрного сектора також демонструють високий рівень цифрової трансформації, активно інтегруючи інструменти штучного інтелекту та аналітичні платформи для оптимізації своїх операційних процесів. Так, МХП упроваджує комплексні рішення екосистеми SAP, серед яких SAP S/4Hana для централізованого управління виробничими та фінансовими потоками, SAP CRM для вдосконалення взаємодії з клієнтами, а також аналітичні модулі Big Data та AI на базі платформи Azure DWH. Завдяки цьому підприємство автоматизує ключові етапи вирощування птиці, підвищує точність планування ресурсів і скорочує витрати на операційну діяльність. Компанія «Кернел» також активно розвиває напрям технологічного землеробства

(Data Driven Agriculture). У своїй роботі вона використовує цифрові датчики, дрони, автоматизовані системи контролю ваги, а також власну інтегровану систему управління фермерськими процесами (FMS). Доповнює цю інфраструктуру мобільний застосунок «Мобільний агроном», який забезпечує оперативний моніторинг стану полів і підтримує ухвалення управлінських рішень на основі даних [4, с. 711–713].

Водночас світові лідери аграрної галузі, такі як Cargill, Monsanto чи DowDuPont, інвестують у розробку цифрових платформ, що збирають та аналізують великі масиви даних для підтримки ухвалення рішень. Попри певну критику щодо концентрації непублічних даних у великих корпорацій, саме такі системи забезпечують більш точне прогнозування, оптимізацію витрат і розвиток персоналізованих сервісів.

Українські агрохолдинги рухаються тим самим шляхом: Kernel створює та розвиває власні цифрові платформи, які забезпечують збір і аналіз даних про земельний банк та господарську діяльність. На відміну від попередніх прогнозів, фактична динаміка виявилася значно вищою – станом на 2025 рік у цифровому управлінні компанії перебуває вже понад 358 тис. га земельного банку, що демонструє масштабність і стратегічну важливість цифрової трансформації. Зростання масштабів цифровізації підтверджує, що підприємства отримують відчутні вигоди від використання AI, що напряму підсилює їхню операційну стійкість [4, с. 711–713].

Але варто пам'ятати, що у сучасному цифровому середовищі кібербезпека та цифрова довіра є критичними чинниками для функціонування бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси, попри підвищення продуктивності, породжує новий спектр загроз для економічної безпеки. Основні бар'єри пов'язані не стільки з вартістю технологій, скільки з внутрішньою неготовністю підприємств: низькою якістю даних, застарілими ERP/CRM-системами та дефіцитом кваліфікованих фахівців, здатних управляти AI-рішеннями [5, с. 277].

Зростання числа кібератак і витоків даних, посилене використанням AI, створює фінансові, репутаційні та операційні ризики. AI трансформує характер традиційних загроз: витоки даних через Shadow AI, персоналізовані фішингові кампанії із застосуванням діпфейків і голосового клонування, а також «галюцинації» і отруєння даних можуть швидко дестабілізувати бізнес-процеси. Цифрові інновації, включаючи ERP/CRM, Big Data, блокчейн, IoT, VR/AR та хмарні сервіси, сприяють підвищенню ефективності діяльності, водночас створюючи нові кіберризики. Для їх мінімізації необхідне впровадження багатофакторної автентифікації, шифрування даних, постійного моніторингу та резервного копіювання, прозорої політики обробки даних, навчання персоналу основам кібергігієни та регулярного аудиту цифрових систем [5, с. 277; 6, С. 60–66].

Забезпечення кіберстійкості потребує інтеграції принципу «resilience by design», що передбачає закладання захисних механізмів безпосередньо в архітектуру інформаційних систем. До практичних заходів належать оцінка вразливостей на етапі впровадження, дотримання міжнародних стандартів (зокрема NIST AI RMF) та безперервний моніторинг роботи AI-алгоритмів для підтримки конфіденційності та цілісності даних. Такий підхід забезпечує стабільність бізнес-процесів, збереження репутації компанії та формування довіри клієнтів [6].

Для підвищення стійкості бізнес-процесів за допомогою AI підприємствам варто дотримуватися кількох ключових принципів. Перш за все, необхідно забезпечити якість даних шляхом аудиту, очищення та структуризації, щоб моделі працювали коректно. Не менш важливо модернізувати IT-інфраструктуру, оновити ERP-системи та інтегрувати хмарні сервіси для безперебійної роботи AI-інструментів. Запровадження політик відповідального використання AI (AI governance), моніторинг доступів та контроль роботи моделей дозволяють мінімізувати ризики витоку даних. Також важливо навчати персонал роботі з AI, щоб уникнути явища Shadow AI та швидко адаптувати компанію до нових процесів. Використання AI для кібербезпеки – системи виявлення аномалій та поведінкової аналітики – допомагає своєчасно виявляти загрози та підтримувати стабільність операцій [7].

Узагальнюючи, інтеграція AI підвищує стійкість бізнес-процесів і забезпечує конкурентні переваги лише за умови комплексного підходу: поєднання технологічних інновацій, підготовки даних, модернізації інфраструктури та навчання персоналу дозволяє мінімізувати ризики, підвищити кіберстійкість і забезпечити довготривалу стабільність підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ревенко О. В.

Література: **1.** Косарєва І. П., Любчевська О. Е. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. С. 11–15. URL: https://econp.com.ua/index.

php/journal/article/view/93/73. **2.** Пилипенко В. В. Інформаційна безпека бізнесу в умовах цифровізації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2021. С. 14–16. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5c53b389-d3b1-4fe1-9df2-7c47365238ce/content. **3.** Бойко Т. Л., Компанець К. А. Штучний інтелект у системі управління бізнес-процесами // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. матеріалів конф. 2024. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329480. **4.** Беженар І. М. Споживчі уподобання та маркетингові стратегії для розвитку українського виноробства. *Трансформація національної економіки в умовах воєнного стану.* 2024. С. 711–713. URL: https://surl.li/wpxxyf. **5.** Теоретико-методичні підходи та європейський досвід трансформації системи економічної безпеки : кол. моногр. / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. С. 277. URL: https://surl.lu/kupprr. **6.** Скриль В. В., Гетта О. О. Цифровізація бізнес-процесів як чинник забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка і регіон.* 2024. № 1 (92). С. 60–66. URL: https://surl.li/xfyall. **7.** Житар М. О. Стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах діджіталізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4677/4619.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

РОЛЬ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

УДК 658.012.8

Сохатюк П. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто сутність, структурні елементи та практичну роль системи стратегічного управління в умовах конкурентного середовища. Досліджено вплив стратегічного аналізу, стратегічного планування й стратегічного контролінгу на формування конкурентних переваг і довгострокову стійкість підприємства. Визначено перспективи розвитку стратегічного управління в умовах цифровізації.*

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегія розвитку, конкуренція, конкурентоспроможність, стратегічний потенціал, стратегічний аналіз, інновації.*

Annotation. *The paper examines the essence, structure and practical role of a strategic management system in a competitive environment. It outlines the impact of strategic analysis, strategic planning and strategic controlling on the formation of competitive advantages and the long-term sustainability of enterprises. Prospects for strategic management development in the context of digitalization are identified.*

Keywords: *strategic management, development strategy, competition, competitiveness, strategic potential, strategic analysis, innovation.*

У сучасній економіці, що характеризується високою мінливістю та глобальною конкуренцією, система стратегічного управління (ССУ) набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування

© Сохатюк П. С., 2025

та розвитку підприємств. Зміна технологічних укладів, інтенсивність інноваційних процесів, підвищення вимог споживачів і посилення конкуренції вимагають від підприємств здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики та проактивно формувати власну траєкторію розвитку [1, с. 356]. За таких умов стратегічне управління стає не лише інструментом забезпечення стабільності, а й фундаментом довгострокового успіху.

ССУ є інтегрованою моделлю, що охоплює формування стратегічних цілей, визначення шляхів їх досягнення, координацію ресурсного забезпечення, моніторинг результатів і коригування стратегічних рішень. Вона містить стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний контролінг, управління ризиками та інноваціями. На відміну від оперативного менеджменту, що зосереджується на короткострокових завданнях, стратегічне управління орієнтується на досягнення довгострокових результатів і створення стійких конкурентних переваг [2, с. 432].

Одним із базових елементів стратегічного управління є стратегічний аналіз, у межах якого здійснюється дослідження зовнішнього середовища. Складники макрооточення аналізують за допомогою PEST-методики, яка дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу. Дослідження галузевого середовища грунтується на моделі п'яти сил М. Портера, що дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції, загрозу появи нових гравців, наявність товарів-замінників, силу постачальників і споживачів [3, с. 401]. Своєю чергою, SWOT-аналіз дозволяє визначити стратегічний потенціал підприємства й оцінити взаємодію внутрішніх можливостей зі зовнішніми умовами.

Стратегічне планування виступає наступним етапом формування стратегічного управління. Воно передбачає визначення стратегічної місії підприємства, постановку цілей, розроблення альтернативних сценаріїв розвитку та вибір оптимальної стратегії. У конкурентному середовищі значну роль відіграє інноваційна стратегія, яка забезпечує адаптацію підприємства до технологічних змін та створює базу для формування унікальних конкурентних переваг. Водночас ресурсні стратегії (фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова) забезпечують узгодження можливостей організації зі стратегічними цілями [4, с. 406].

Важливою складовою стратегічного управління є стратегічний контролінг, що забезпечує зворотний зв'язок між цілями та результатами. Контролінг дозволяє відстежувати виконання стратегічних планів, аналізувати відхилення, визначати причини неефективності та здійснювати коригування стратегії. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів стратегічного контролінгу, включаючи системи Business Intelligence, аналитику у реальному часі, інструменти прогнозування та моделювання сценаріїв [5, с. 322].

Система стратегічного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок низки ключових ефектів. По-перше, вона забезпечує адаптивність організації - здатність своєчасно реагувати на ринкові зміни. По-друге, дозволяє оптимально розподіляти ресурси, спрямовуючи їх на стратегічно важливі напрями розвитку. По-третє, ССУ формує в організації культуру стратегічного мислення, що посилює узгодженість рішень різних рівнів управління. По-четверте, стратегічне управління сприяє підвищенню інноваційності, залученню нових технологій та впровадженню сучасних підходів до управління персоналом, маркетингом і комунікаціями.

У конкурентному середовищі значення стратегічної системи управління зростає також завдяки необхідності прогнозувати та управляти ризиками. Ризики, пов'язані зі зміною ринкових трендів, новими технологіями, поведінкою конкурентів або коливанням попиту, потребують інструментів оцінки й мінімізації. Сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують ризик-орієнтовані стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості бізнесу.

Особливого значення набуває стратегічне управління в умовах цифрової трансформації економіки. Цифрові технології дозволяють підприємствам здійснювати глибшу аналітику, створювати персоналізовані продукти, автоматизувати бізнес-процеси та формувати нові бізнес-моделі. Водночас цифровізація посилює конкуренцію, знижуючи бар'єри для входу на ринок та прискорюючи темпи інноваційних змін. За цих умов ССУ повинна інтегрувати цифрові компетенції, інструменти штучного інтелекту, технології Big Data та системи прогнозної аналітики.

Система стратегічного управління є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Її ефективність визначається здатністю підприємства здійснювати комплексний стратегічний аналіз, формувати реалістичні та водночас амбітні стратегії розвитку, а також

забезпечувати їх реалізацію через сучасні управлінські механізми. Стратегічне управління формує фундамент стійкого розвитку, дозволяє створювати довгострокові конкурентні переваги, забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє інноваційному розвитку підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні вивчення моделей цифрової трансформації стратегічного управління, розробленні методичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного контролінгу на основі штучного інтелекту, аналізі впливу інноваційних стратегій на ринкову стійкість підприємств різних галузей.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

Література: **1.** Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Наука, 2019. 356 с. **2.** Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2020. 432 с. **3.** Друкер П. Практика менеджменту. Київ : КНЕУ, 2018. 401 с. **4.** Mintzberg H. Strategy Safari. New York : Free Press, 2020. 406 p. **5.** Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business School Press, 2018. 322 p.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

РОЛЬ ЕМПАТІЇ У РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ДО ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 316.6:364-043.86

Степанова Е. Р.

Кандидат екон. наук, доцент кафедри
соціальної економіки ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Піта О. Б.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У тезах розглянуто роль емпатії як психологічного чинника, що впливає на формування внутрішньої мотивації до волонтерської діяльності. Проаналізовано зв'язок між емпатійними якостями особистості, її емоційною чутливістю та готовністю до безкорисливої допомоги іншим. Визначено, що емпатія виступає провідним компонентом про-соціальної поведінки та забезпечує стійкість волонтерської активності навіть за відсутності зовнішніх стимулів.*

Ключові слова: *емпатія, мотивація, волонтерська діяльність, альтруїзм, соціальна активність.*

© Степанова Е. Р., Піта О. Б., 2025

Annotation. *The theses consider the role of empathy as a psychological factor that influences the formation of internal motivation for volunteering. The relationship between the empathic qualities of a person, their emotional sensitivity and willingness to selflessly help others is analyzed. It has been determined that empathy is a leading component of pro-social behavior and ensures the sustainability of volunteer activity even in the absence of external incentives.*

Keywords: *empathy, motivation, volunteering, altruism, social activism.*

В умовах сучасних соціальних викликів – воєнних дій, гуманітарних криз, масових переміщень населення – волонтерство стає невід'ємною частиною громадянського суспільства. Український досвід останніх років показує, що саме емоційне співпереживання і чутливість до потреб інших є головним рушієм залучення громадян до благодійних ініціатив. Дослідження емпатії як чинника внутрішньої мотивації є актуальним для розуміння психологічних основ сталого волонтерського руху, розвитку соціальної відповідальності молоді та запобігання емоційному вигоранню волонтерів.

Метою дослідження є визначення ролі емпатії у формуванні та підтриманні внутрішньої мотивації до волонтерської діяльності.

Основними завданнями є:

- розкрити сутність поняття «емпатія» в контексті соціальної психології;
- визначити механізми впливу емпатії на мотиваційну сферу особистості волонтера;
- проаналізувати особливості прояву емпатійних мотивів у сучасному українському волонтерстві.

У сучасному суспільстві волонтерська діяльність постає як важливий соціальний феномен, що сприяє зміцненню громадянського суспільства, формуванню соціальної відповідальності та розвитку альтруїстичних цінностей. Одним із ключових чинників, що зумовлюють участь особистості у волонтерській діяльності, є внутрішня мотивація, яка визначається системою внутрішніх переконань, цінностей, емоційних потреб та прагненням до самореалізації[1].

Важливу роль у формуванні такої мотивації відіграє емпатія – здатність людини співпереживати, розуміти емоційний стан іншого та реагувати на нього з позиції підтримки. Емпатія є психологічною основою гуманістичного ставлення до інших і стимулює активну допомогу, не очікуючи зовнішньої винагороди. Саме емпатичне сприйняття чужих труднощів створює внутрішній імпульс до участі у волонтерських ініціативах, оскільки людина, яка співчуває, відчуває особисту потребу діяти задля полегшення страждань інших.

Внутрішня мотивація до волонтерської діяльності характеризується прагненням діяти відповідно до власних переконань, цінностей і внутрішніх потреб. Вона є результатом інтеграції емоційних, когнітивних і моральних компонентів особистості, що визначають її схильність до альтруїстичної поведінки. Одним із провідних психологічних механізмів формування такої мотивації виступає емпатія – здатність розуміти внутрішній стан, переживання та емоції іншої людини, співпереживати їй і проявляти готовність до допомоги [2].

Розвиток емпатії сприяє становленню ціннісно-мотиваційної сфери волонтера. Людина, здатна співпереживати, сприймає допомогу іншим не як обов'язок чи форму соціальної активності, а як внутрішню потребу та джерело особистісного задоволення. Вона отримує позитивний емоційний досвід від того, що її дії приносять користь, полегшують біль або покращують життя інших людей. Таким чином, емпатія виступає психологічним підґрунтям для формування альтруїстичних мотивів, що зміцнюють внутрішню мотивацію до волонтерства [3].

На рівні міжособистісної взаємодії емпатія забезпечує глибше розуміння проблем інших, сприяє побудові довіри, формує почуття єдності та соціальної солідарності. Ці чинники, своєю чергою, підвищують відчуття значущості волонтерської діяльності, посилюють моральне задоволення та підтримують стійку мотивацію навіть у ситуаціях втоми, емоційного вигорання чи відсутності зовнішнього визнання [4].

З позиції гуманістичної психології емпатія тісно пов'язана з процесами самоактуалізації та самореалізації особистості. Участь у волонтерській діяльності дозволяє людині реалізувати свій потенціал, відчути власну значущість і знайти сенс у взаємодії з іншими. Внутрішня мотивація, підкріплена емпатійним ставленням, стає джерелом глибокого емоційного задоволення, що підтримує волонтера в його діяльності незалежно від зовнішніх обставин.

Важливо також зазначити, що емпатія не є статичною рисою – вона формується та розвивається протягом життя. Дослідження свідчать, що підвищення рівня емпатії можливе завдяки спеціально організованим тренін-

гам, рефлексивним практикам, участі у соціальних проєктах і взаємодії з людьми, які потребують допомоги. Розвиток емпатійних навичок у потенційних волонтерів має стати одним із пріоритетів освітніх і соціальних програм, спрямованих на підтримку волонтерського руху [5].

Таким чином, емпатія є не лише передумовою, а й рушійною силою розвитку внутрішньої мотивації до волонтерської діяльності. Вона забезпечує глибоку емоційну включеність, формує моральну відповідальність і підтримує відчуття особистісної реалізованості. Саме через емпатію волонтерство перетворюється з форми соціальної активності на ціннісно наповнену діяльність, що сприяє гармонійному розвитку як особистості волонтера, так і суспільства загалом.

Література: 1. Психологічні особливості волонтерської діяльності : матеріали наук.-практ. круглого столу (Київ, 31 берез. 2025 р.) / редкол. : С. А. Мозоль, О. В. Кульчицька, Н. С. Полудьонна, О. С. Христюк. Київ : НАВС, 2025. 124 с. URL: https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ff39584c-dfb7-4957-81fe-93897ee0fee7/content. **2.** Лях Т. В. Междисциплінарна модель взаємодії державного-волонтерського партнерства: крос-секторне порівняння. Київ : КУБГ, 2021. 32 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1179/1/T_LYAKH_VMDVD_KSP%26KO_IPSP.PDF. **3.** Федосова, Л. Соціально-психологічна готовність молоді до волонтерської діяльності. *Психологія.* 2023. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/psychology/article/view/2889. **4.** Луцик В., Хамуленко О., Землянко М., Повтарь Н., Бондаренко Г., Дацко А. Путівник з волонтерства в Україні: законодавство, менеджмент та найкращі практики. Київ, 2023. 89 с. URL: https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Putivnyk-z-volonterstva-v-Ukrayini-1.pdf. **5.** Карітас Україна. Digital Whole // Карітас Україна. Київ, 2022. URL: https://caritas.ua/wp-content/uploads/2022/02/5_ukr_digital_whole.pdf.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025 р.

ТЕРМІНОЛОГІЧНЕ ПОЛЕ ЕКОНОМІКИ: АФІКСАЦІЯ ЯК ПРОДУКТИВНИЙ СПОСІБ ТЕРМІНОТВОРЕННЯ

УДК 811.161.2’373.7:33

Стешенко О. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІ курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто афіксацію як продуктивний спосіб творення української економічної термінології. Проаналізовано префіксальні й суфіксальні моделі словотворення, їхні семантичні функції та роль у формуванні структурованого та точного термінологічного поля сучасної економіки.*

Ключові слова: *афіксація, економічна термінологія, префіксація, суфіксація, словотвір, термінологічне поле, українська мова.*

© Стешенко О. О., 2025

Annotation. *The article examines affixation as a productive method of forming Ukrainian economic terminology. It analyzes prefixal and suffixal word-formation models, their semantic functions, and their role in shaping a structured and precise terminological field of the modern economy.*

Keywords: *affixation, economic terminology, prefixation, suffixation, word formation, terminological field, Ukrainian language.*

Сучасна українська економічна термінологія становить динамічну систему, що формується під впливом різноманітних лінгвальних та екстралінгвальних чинників. Її розвиток відбувався переважно шляхом адаптації інтернаціональної лексики та поступового розширення власних мовних ресурсів. Сьогодні, в умовах інтенсивної глобалізації, спостерігається активне запозичення іншомовних термінів, що суттєво розширює та збагачує українське економічне термінологічне поле [1]. Така тенденція відкриває нові можливості для інтеграції української економічної думки у світовий науковий простір, водночас актуалізуючи питання збереження мовної ідентичності та розвитку національних термінологічних традицій.

У сучасному мовознавстві термін як одиниця мови спеціального призначення активно вивчається дослідниками. О. Турчак пояснює це «<…> стрімким розвитком науки й техніки, для яких термін є рушійною силою, джерелом отримання інформації та основним структурним компонентом наукового тексту. <…> Економічна термінологія на сьогодні є важливим і досить великим шаром лексики будь-якої мови, що пояснюється вагомістю економіки в сучасних ринкових умовах. Усе це зумовлює активізацію деривaційних процесів у галузі економічної лексики» [3, с. 247].

Одним із провідних способів творення економічної термінології є афіксація, що передбачає додавання префіксів чи суфіксів до вже наявних основ. Як зазначає С. Дорошенко, «<…> продуктивність морфологічного способу пояснюється тим, що в термінах, утворених цим способом, закладені основи структурної систематизації (що є дуже важливим для термінології)» [2]. Розглянемо префіксальний спосіб на прикладі термінів *перерозподіл*, *антикризовий*, *девальвація*. У фінансах і макроекономіці термін «розподіл» позначає специфічний процес вилучення частини доходів у одних суб'єктів і передачі їх іншим. Префікс *пере-* виражає повторність чи коригування вже здійсненого розподілу, підкреслюючи вторинність дії. Термін «*антикризовий*» використовують для позначення заходів або політики, спрямованих на запобігання чи подолання економічної кризи; префікс *анти-*, запозичений із грецької мови, виражає протидію або протилежність певному явищу. У терміна «*девальвація*», що означає офіційне зниження вартості національної валюти щодо іноземних валют або золота, префікс *де-* позначає зворотний напрямок зміни порівняно з «*ревальвацією*» (де префікс *ре-* вказує на відновлення чи підсилення). Таким чином, префікси *пере-*, *анти-* та *де-* виконують роль потужних семантичних модифікаторів, що уточнюють значення кореня, визначають напрям чи характер дії та забезпечують високий ступінь термінологічної точності. Аналіз наведених прикладів засвідчує, що префіксальний спосіб творення слів – ефективний інструмент формування спеціалізованої лексики.

Розглянемо суфіксальний спосіб на прикладі термінів *орендар*, *орендодавець*, *економіст*, *кредитування*. Суфікси *-ар* та *-іст* є типовими для позначення суб'єктів економічної діяльності. Так, слово *орендар* утворене від іменника *оренда* й позначає особу, яка користується певним майном на визначених умовах. Суфікс *-ар* трансформує назву правового відношення в назву його учасника. За подібним принципом утворено слово *економіст*, де суфікс *-іст* позначає фахівця певної галузі. Слово *орендодавець* сформовано шляхом поєднання основи дієслова *давати* та суфікса *-ець*, що засвідчує змішаний спосіб деривації. Натомість термін *кредитування* виник шляхом двоступеневої суфіксації: від іменника *кредит* утворено дієслово *кредитувати* за допомогою суфікса *-ува-*, а від його основи – іменник *кредитування* за допомогою продуктивного суфікса *-ння*. Він позначає тривалий систематичний процес надання та розміщення позикових коштів.

Отримані спостереження дають підстави стверджувати, що афіксація – один із продуктивних і стабільних механізмів формування української економічної терміносистеми. Префікси забезпечують точне семантичне коригування базових понять, фіксують напрям економічних процесів, їх повторність або протидію певним явищам. Суфіксація переважно виконує номінативну функцію: формує назви суб'єктів економічної діяльності, а також позначення явищ, процесів і тривалих дій. У комплексі ці способи засвідчують високу деривaційну

гнучкість української мови, що дозволяє ефективно створювати спеціалізовану лексику. Афіксація не лише розширює термінологічне поле економіки, а й забезпечує його внутрішню впорядкованість, сприяючи точності, системності та ефективності наукової й професійної комунікації.

Науковий керівник – канд. філол. наук, доцент Архипенко Л. М.

Література: **1.** Архипенко Л. М., Мельник П.В. Іншомовна неолексика в економічному дискурсі // Scientifik developments of European countries the area of philological researches : collective monograph. Part 1. Wloclawek, Poland. 2020. С. 15–32. DOI https://doi.org/10.30525/978-9934-588-56-3.1.2. **2.** Дорошенко С. Особливості афіксації при термінотворенні (на прикладі термінології нафтогазової промисловості). *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія «Проблеми української термінології».* 2010. № 675. С. 10–14. **3.** Турчак О. М. Особливості словотвору економічної термінології. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Філологічні науки».* 2016. № 2 (12). С. 247–252.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 504.06:502.1

Тагієв Аділь Фуад огли

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня II курсу
факультету підготовки іноземних громадян ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено роль міжнародної співпраці у формуванні екологічної культури як ключової передумови сталого розвитку сучасного світу. Обґрунтовано, що міжнародна взаємодія істотно прискорює розвиток екологічної культури через освітні програми, наукові дослідження, культурні обміни та глобальні екологічні ініціативи.*

Ключові слова: *екологічна культура, міжнародна співпраця, сталий розвиток.*

Annotation. *The article explores the role of international cooperation in shaping environmental culture as a key prerequisite for sustainable development in the modern world. It is substantiated that international interaction significantly accelerates the development of environmental culture through educational programs, scientific research, cultural exchanges, and global environmental initiatives.*

Keywords: *environmental culture, international cooperation, sustainable development.*

© Тагієв Аділь Фуад огли, 2025

У сучасному світі проблеми екології та сталого розвитку стають дедалі актуальнішими через швидке зростання населення, інтенсивне використання природних ресурсів і глобальні зміни клімату. Формування екологічної культури, що включає знання, цінності та поведінкові установки, є ключовим фактором забезпечення гармонійного співіснування людини та природи. Особливе значення набуває міжнародна співпраця у цій сфері, оскільки екологічні виклики не мають кордонів і потребують координації зусиль держав, освітніх установ, громадських організацій та міжнародних організацій. Спільні освітні програми, обмін досвідом та спільні наукові проєкти створюють умови для поширення екологічної культури на глобальному рівні та виступають важливою передумовою сталого розвитку суспільства.

Останні роки активно зростає число наукових робіт, що досліджують екологічну культуру, освіту для сталого розвитку та роль міжнародної взаємодії у цьому процесі.

Монографічна робота [1] розглядає екологічну культуру і грамотність як базис для сталого розвитку і повинна охоплювати різні сфери суспільного життя: право, соціальні науки, освіту, громадянську участь.

Стаття [2] аналізує, як сучасні теорії щодо відносин «природа – культура» можуть сприяти формуванню «екологічної громадянськості» та нового підходу до сталості, де культура перестає бути відокремленою від природи, а стає частиною екологічного способу життя.

У кількісному міждержавному дослідженні [3] на основі даних з 37 країн доведено, що освіта є ключовим чинником формування екологічно відповідальної поведінки. Автори праці [4] зробили висновок, що екологічна культура реалізується через освітні практики, і визначають важливу роль закладів освіти у формуванні екологічної грамотності у молодого покоління.

Наукова робота [5] показує, що міжнародна співпраця підвищує рівень екологічної обізнаності, екологічної відповідальності, створює можливості для відкритих освітніх ресурсів, взаємного навчання, обміну досвідом, а отже, сприяє поширенню екологічної культури.

Отже, сучасні дослідження підтверджують, що екологічна культура формується найефективніше у процесі міжнародної взаємодії, обміну досвідом і глобальних освітніх програм.

Метою статті є аналіз ролі міжнародної співпраці у формуванні екологічної культури як ключової передумови сталого розвитку та визначення основних напрямів і механізмів такої взаємодії.

Екологічна культура є міждисциплінарним поняттям, що охоплює екологічні знання, екологічно відповідальні цінності, норми поведінки та практики взаємодії суспільства з природою. Вона формується на стику природничих і соціогуманітарних наук і включає етичні, правові, соціальні, економічні та культурні компоненти.

Водночас екологічна культура має чітко виражений міжнародний вимір. Її формування відбувається не лише на національному рівні, а й через глобальні процеси: міжнародні договори, обмін знаннями, транснаціональні проєкти, діяльність міжнародних організацій та рухів. Отже, екологічна культура виступає результатом інтеркультурного діалогу та міжнародної співпраці.

Екологічно орієнтований світогляд глобального суспільства формувався значною мірою завдяки діяльності міжнародних організацій: ООН, ЮНЕСКО, Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP), Європейського Союзу, Міжнародного союзу охорони природи (IUCN) тощо. Ці інституції формують міжнародний порядок денний у сфері екології, ініціюють і координують глобальні угоди та програми.

Прикладом є концепція сталого розвитку [6], офіційно закріплена у підсумкових документах конференцій ООН зі сталого розвитку (Стокгольм, Ріо-де-Жанейро, Йоганнесбург). Вона передбачає інтеграцію екологічної, економічної та соціальної складових розвитку. У своїх основних положеннях ця концепція прямо апелює до необхідності формування екологічної культури, наголошуючи на зміні системи цінностей як основи екологічно відповідальної поведінки.

ЮНЕСКО відіграє провідну роль у підтримці освітніх і культурних програм, спрямованих на розвиток екологічної свідомості. У межах Ініціативи з освіти для сталого розвитку було створено глобальну мережу шкіл, університетів і культурних центрів, що працюють над інтеграцією екологічної освіти у всі рівні навчання. Такі програми сприяють уніфікації екологічних підходів у світовій освітній практиці, забезпечуючи поширення екологічних цінностей у міжнародному масштабі.

Важливу роль у формуванні екологічної культури відіграють міжнародно-правові документи: Паризька кліматична угода, Базельська конвенція, Кіотський протокол, Конвенція про біорізноманіття. Усі вони встановлюють стандарти екологічної поведінки держав, бізнесу та громадянського суспільства. У результаті формується

система міжнародних екологічних норм, яка поступово впливає на національне законодавство та внутрішні соціальні практики.

Наприклад, Паризька угода [7] сприяла широкій популяризації поняття вуглецевої нейтральності, що стало не лише політичним, а й культурним концептом. У багатьох країнах воно використовується в освіті, корпоративній політиці, медіапросторі. Отже, міжнародні угоди не просто регулюють екологічні процеси, а й формують нові зразки поведінки – відмову від надлишкового споживання, розвиток екологічного активізму, переорієнтацію на зелені технології.

Екологічні проблеми мають культурну специфіку, адже різні народи по-різному сприймають природу, її символічне значення та рівень відповідальності за довкілля. Тому важливою частиною міжнародної співпраці є обмін культурними практиками екологічної поведінки. Прикладом є взаємне запозичення успішних моделей екологічного управління, таких як японська концепція бережливого споживання, скандинавська модель циркулярної економіки, європейська культура сортування відходів, канадські практики збереження лісів, традиційні екологічні знання корінних народів.

Такі практики стають основою для міжнародних освітніх програм, молодіжних обмінів, культурних проєктів, спрямованих на популяризацію екологічних цінностей. У результаті формується глобальна екологічна культура, що поєднує локальні традиції та універсальні підходи до збереження природи.

Наукова дипломатія та міжнародна академічна співпраця є одними із ключових інструментів розвитку екологічної культури. Транснаціональні дослідницькі консорціуми, міжнародні конференції, спільні програми університетів забезпечують обмін сучасними знаннями про екологічні процеси та методи сталого розвитку.

Важливо, що наукове співробітництво сприяє інституціоналізації екологічної культури: наукові дані лягають в основу освітніх програм, рекомендацій урядам, екологічних стандартів для бізнесу. Отже, міжнародна наукова взаємодія перетворюється на фундамент глобальних екологічних практик і підвищує рівень екологічної свідомості суспільства.

Міжнародні громадські рухи, такі як Fridays for Future, Greenpeace, WWF, займають особливе місце у формуванні екологічної культури. Вони створюють транснаціональні мережі екологічного активізму, що поширюють екологічні ідеї у масовій культурі та медіапросторі. Глобальні флешмоби, цифрові кампанії, міжнародні екодні та екологічні проєкти сприяють формуванню єдиної екологічної ідентичності молоді та дорослого населення у різних країнах.

Участь громадян у таких рухах підсилює демократичний компонент сталого розвитку: екологічні цінності стають не лише політичними чи науковими, а й культурними, соціальними та моральними.

Міжнародна співпраця у сфері екологічної культури є важливим інструментом формування глобальної екологічної свідомості та підвищення ефективності заходів зі сталого розвитку. Аналіз сучасних досліджень показує, що обмін досвідом, спільні освітні програми та наукові проєкти сприяють поширенню знань, формуванню цінностей та практичних навичок, необхідних для відповідального ставлення до довкілля. Подальший розвиток міжнародної співпраці у цій сфері дозволяє координувати глобальні зусилля, об'єднувати ресурси та створювати ефективні стратегії охорони довкілля, що відповідають викликам сучасності. Отже, міжнародна співпраця у сфері екологічної культури не лише сприяє поширенню екологічної свідомості, а й виступає ключовою передумовою для досягнення глобальної сталості та збалансованого розвитку суспільства.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі політичних та соціальних факторів, що впливають на міжнародну співпрацю у сфері екологічної освіти та формуванні екологічної культури.

Науковий керівник – канд. техн. наук, доцент Михайлова Є. О.

Література: **1.** Poto M. P., Murray E. M. Achieving a Common Future for all Through Sustainability-Conscious Legal Education and Research Methods. *Global Jurist.* 2024. Vol. 24 (2). DOI: https://doi.org/10.1515/gj-2023-0122. **2.** Pyykkönen M. Naturalizing culture–time for an ecological understanding of «culture» in international culture and sustainability policies. *Frontiers in Political Science.* 2024. Vol. 6. DOI: https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1252771. **3.** Piao X., Managi S. The international role of education in sustainable lifestyles and economic development. *Scientific Reports.* 2023. Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-023-35173-w. **4.** Goldman D., Alkaher I. Cultivating Environmental Citizenship: Agriculture Teachers' Perspectives Regarding the Role of Farm-Schools in Environmental and Sustainability Education. *Sustainability.* 2024. Vol. 16 (16). DOI: https://doi.org/10.3390/su16166965. **5.** Finger D. C.,

Draghici C., Perniu D., Smederevac-Lalic M., Halbac-Cotoara-Zamfir R., Sehic A., Kapović Solomun M. The Importance of International Collaboration to Enhance Education for Environmental Citizenship. Sustainability. 2021. Vol. 13 (18). DOI: https://doi.org/10.3390/su131810326. **6.** Mensah J. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences.* 2019. Vol. 5 (1). DOI: https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531. **7.** The Paris Agreement. *United Nations.* URL: https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 657

Талалай М. Ю.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі досліджено теоретичні та методичні засади формування обліково-аналітичного забезпечення (ОАЗ). Розглянуто логіку побудови ОАЗ як циклічного процесу. Обґрунтовано необхідність інтеграції сучасних цифрових технологій та методичного інструментарію (збалансована система показників, бухгалтерський інжиніринг) для підвищення ефективності управлінських рішень.*

Ключові слова: *обліково-аналітичне забезпечення, цифровізація, управлінські рішення, бухгалтерський інжиніринг, збалансована система показників.*

Annotation. *The paper investigates the theoretical and methodological principles of forming accounting and analytical support. The logic of building AAS as a cyclical process is considered. The necessity of integrating modern digital technologies and methodological tools (Balanced Scorecard, accounting engineering) to improve the efficiency of managerial decisions is substantiated.*

Keywords: *accounting and analytical support, digitalization, managerial decisions, accounting engineering, Balanced Scorecard.*

На сучасному етапі технологічного розвитку традиційна система бухгалтерського обліку, орієнтована на фіксацію минулих подій, втрачає свою актуальність як єдине джерело даних для менеджменту. Відбувається зміщення фокусу з простої реєстрації фактів на стратегічне консультування. Дані зміни зумовлюють необхідність формування комплексного обліково-аналітичного забезпечення (ОАЗ), яке базується на інтеграції обліку, аналізу та контролю. Ключовим фактором ефективності такої системи стає її цифрова трансформація та використання новітніх методичних підходів.

© Талалай М. Ю., 2025

Теоретичні засади сутності та структури ОАЗ як інтегрованої системи досліджували Н. Б. Кащена, А. М. Штангрет та Л. П. Стецiв, Т. А. Гоголь, А. А. Пилипенко. Логіку побудови та підходи до формування цієї системи розглядали С. М. Судомир, О. В. Боднар, О. Б. Сливінська, Н. П. Мацелюх та І. В. Гушленко. Питання застосування сучасного цифрового інструментарію та його вплив на трансформацію облікової системи висвітлено у працях О. І. Грицай, В. І. Папіш, Т. С. Гайдучок, Л. В. Кононенко. Проблему розробки та впровадження новітніх інструментів, зокрема збалансованої системи показників та бухгалтерського інжинірингу, досліджено в роботах Р. Каплана, Д. Нортона, В. П. Гриня, Р. Ф. Бруханського, Н. Б. Кащеної та Г. В. Мацьків.

Метою роботи є обґрунтування формування комплексного ОАЗ шляхом інтеграції обліку, аналізу та контролю з використанням цифрових технологій та прогресивного методичного інструментарію для підвищення ефективності управлінських рішень.

Обліково-аналітичне забезпечення слід розглядати не як просту сукупність даних, а як інтегровану інформаційно-аналітичну систему, що об'єднує процеси обліку, аналізу та контролінгу. Крім того, ключовим елементом ОАЗ є інформація, точніше інформаційні потоки, які поєднують, з одного боку, озвучені три підсистеми, а з іншого – передають дані з зовнішнього та внутрішнього середовища. Інформація має бути системною, оперативною і релевантною, таким чином забезпечуючи базу для прийняття ефективних рішень. Методичний та технічний інструментарій здатні пришвидшити надання даних та утворення тісних взаємозв'язків між всіма підструктурами ОАЗ.

Важливим аспектом формування є визначення логіки побудови ОАЗ. У сучасній літературі є як мінімум два підходи до визначення відправної точки цього процесу:

1). Підхід «від цілей управління» (С. М. Судомир, О. В. Боднар, О. Б. Сливінська [1]): ключову роль відіграють вимоги менеджменту, відповідно процес формування ОАЗ ініціюється управлінськими запитами, а завершується організацією облікового процесу.

2). Підхід від «зовнішньої інформації» (Н. П. Мацелюх, І. В. Гушленко [2]): процес запускається з надходження вхідної інформації, проходить обробку через підсистеми обліку та аналізу і завершується прийняттям управлінських рішень.

На наш погляд, ці підходи не суперечать один одному, а навпаки – доповнюють. Формування ОАЗ має бути циклічним процесом: стратегічні цілі визначають вимоги до інформації, що запускає обліковий процес, а результати аналізу цієї інформації, своєю чергою, коригують початкові цілі та стратегії.

Технічним забезпеченням цього циклу виступають цифрові технології. Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виділити ключові інструменти: RPA (автоматизація рутинних операцій), хмарні технології (мобільність даних), ERP-системи (єдиний простір) та Штучний інтелект (ШІ - прогнозування). Застосування цих технологій є вкрай необхідним у сучасних умовах диджиталізації: для забезпечення оперативності та точності обробки великих масивів даних, що є неможливим при ручному веденні обліку; для прогнозування засобами ШІ фінансових результатів і завчасного виявлення ризиків. Водночас дослідження Л. В. Кононенко [3] вказують на проблему: українські підприємства часто обмежуються використанням традиційного ПЗ, нехтуючи можливостями аналітики великих даних (Big Data) та ШІ, що знижує потенційну якість рішень. Ці результати дослідження можуть бути пов'язані з відсутністю методологічної бази для використання таких потужних інструментів, що підкреслює необхідність переходу від простої автоматизації до впровадження комплексних методик управління.

Таким чином, для повноцінного функціонування ОАЗ технологічний базис має бути доповнений методичними підходами та інструментарієм для організації обліку, аналізу та контролю. Результати аналізу наявного розмаїття методичних підходів дозволяє дійти висновку про доцільність використання комплексного застосування збалансованої системи показників разом з інструментом для побудови та налаштування ОАЗ – бухгалтерським інжинірингом.

Збалансована система показників (BSC) виступає інструментом стратегічного управління, що трансформує місію підприємства у набір взаємопов'язаних показників ефективності (KPI). BSC структурує діяльність за чотирма перспективами: фінанси (оцінка прибутковості), клієнти (рівень задоволеності та лояльності), внутрішні бізнес-процеси (операційна ефективність) та навчання і розвиток (компетентність персоналу) [4]. Такий підхід дозволяє інтегрувати в систему ОАЗ нефінансові дані (часові витрати, якість сервісу), які є критичними для реалізації стратегії, та встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними та фінансовими результатами.

Своєю чергою, бухгалтерський інжиніринг необхідний для технічної реалізації запитів BSC в обліковій системі. Він являє собою технологію моделювання облікових процесів (через систему похідних балансових

звітів та структурований план рахунків), що дозволяє адаптувати архітектуру обліку під потреби менеджменту та налаштувати впровадження необхідної управлінської звітності [2; 5].

Таким чином, ефективне формування ОАЗ базується на розумінні його циклічної природи, де управлінські цілі та інформаційні потоки взаємно впливають одне на одного. Поєднання сучасного цифрового інструментарію з методикою збалансованої системи показників та бухгалтерського інжинірингу дозволяє сформувати цілісну систему для прийняття ефективних управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізмів практичної адаптації інструментів інжинірингу до сучасних ERP-систем.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Пилипенко А. А.

Література: **1.** Судомир С. М., Боднар О. В., Сливінська О. Б. Обліково-аналітичний механізм менеджменту підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2022. № 2 (46). С. 22–29. **2.** Мацелюх Н. П., Гушленко І. В. Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення оподаткування виведеного капіталу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2022 Вип. № 39. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-60. **3.** Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Савченко В. М. Організація обліку та аудиту у контексті використання новітніх цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління.* 2025. № 18. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-09-03. **4.** Гринь В. П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки.* 2021. № 42. С. 72–79. **5.** Кащена Н. Б. Обліково-аналітичне забезпечення організації управління економічною активністю підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. 389 с. **6.** Мацьків Г. В., Ціцька Н. Є., Мирончук З. П. Теоретичні аспекти бухгалтерського інжинірингу. *Вісник Львівського національного університету природокористування.* 2021. С. 102–106.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ БАНКРУТСТВА ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 347.736

Тарнавчик Т. Ю.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ права та правоохоронної діяльності
Львівського державного університету внутрішніх справ

Анотація. *Досліджено специфіку банкрутства окремих категорій підприємств. Проаналізовано законодавчі обмеження застосування процедури санації та її вплив на платоспроможність. Визначено проблеми задоволення вимог кредиторів через заборони на відчуження майна. Розглянуто судову практику закриття проваджень за відсутності перспектив.*

Ключові слова: *банкрутство, підприємство, законодавчі обмеження, санація, ліквідація, кредитори.*

© Тарнавчик Т. Ю., 2025

Annotation. *The specifics of bankruptcy of certain enterprise categories are investigated. Legislative obstacles to rehabilitation and their impact on solvency are analyzed. Problems of satisfying creditors due to prohibitions on property alienation are defined. Judicial practice of closing proceedings is considered.*

Keywords: *bankruptcy, enterprise, legislative restrictions, rehabilitation, liquidation, creditors.*

Провадження у справах про банкрутство державних підприємств і товариств із контрольною державною часткою у статутному капіталі становить окремий правовий інститут. Він хоч і базується на загальних процедурах, таких як розпорядження майном, санація та ліквідація, проте повністю підпорядкований спеціальним нормам статті 96 Кодексу України з процедур банкрутства (КУзПБ) [1]. Саме ця стаття вводить суттєві обмеження, що часто унеможливлюють реалізацію мети банкрутства. Ключову роль у цьому процесі відіграють уповноважені державні органи, чиї повноваження та статус детально регламентовані кодексом.

Ключова особливість полягає у законодавчих обмеженнях на застосування процедур санації та ліквідації. Спеціалізоване законодавство, зокрема Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна» [2], встановлює прямі заборони. Наприклад, справи про банкрутство не порушуються щодо боржників, стосовно яких вже прийнято рішення про приватизацію. Ще більш суттєві обмеження стосуються підприємств, включених до переліку об'єктів, що не підлягають приватизації. Як наслідок, єдиною процедурою, що може бути до них застосована, залишається розпорядження майном, яке, однак, не дає змоги досягти мети банкрутства – задоволення вимог кредиторів.

Якщо провадження у справі все ж відкрито, стаття 96 КУзПБ передбачає обов'язкову участь органу (суб'єкта), уповноваженого управляти державним майном. Цей орган наділений значними повноваженнями: він залучається до участі в справі та бере участь у зборах і комітеті кредиторів, хоча і лише з правом дорадчого голосу. Критично важливим є те, що будь-який план санації такого підприємства має бути попередньо погоджений з цим уповноваженим органом. При цьому навіть якщо справу про банкрутство ініціює сам боржник, це не є підставою для припинення повноважень органу управління [1].

На практиці, як зазначають Л. В. Хомко та А. В. Яновицька, такий нормативний механізм провокує значні процедурні ускладнення, адже суб'єкт управління зазвичай фактично самоусувається від процесу опрацювання заходів відновлення платоспроможності, що робить неможливим подальший рух судового розгляду [3, с. 196]. Ця бездіяльність і законодавчі обмеження призводять до порушення прав кредиторів, що неодноразово ставало предметом розгляду ЄСПЛ. У справах «Лисянський проти України» [4] та «Михайленки та інші проти України» [5] суд наголосив, що держава несе відповідальність за борги підприємств, щодо яких вона здійснює ефективний контроль (призначає керівництво, розпоряджається власністю) і не надає їм достатньої самостійності.

Цей «процесуальний глухий кут» знайшов своє відображення у практиці Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду. Зокрема, у постанові від 10.12.2019 р. у справі № 906/1290/15 (ДП «Червоненський завод продтоварів») [6], КГС ВС дійшов висновку, що у разі тривалого перебування справи у процедурі розпорядження майном без можливості переходу до санації чи ліквідації через прямі законодавчі заборони, суд має право закрити провадження у справі, спираючись на загальні норми Господарського процесуального кодексу України про відсутність предмета спору [7]. Аналогічну позицію суд зайняв і у справі ДП «Геніческий виноробний завод» (справа № 923/382/14) [8], визнавши закриття провадження правомірним через законодавчі обмеження та бездіяльність органу управління.

Водночас ця практика не означає автоматичного припинення всіх подібних справ. Як свідчить аналіз справи Східного апеляційного господарського суду у справі № 922/5140/14 (ДП «Лозівський кінний завод №124»), суд, посилаючись на ту ж саму практику ВС [6; 8], все ж відмовив у закритті провадження. Це підтверджує позицію, що таке закриття є правом суду, яке застосовується «з урахуванням конкретних обставин справи», а не безумовним обов'язком.

Додаткові особливості стосуються статусу арбітражного керуючого та порядку реалізації активів. Арбітражний керуючий, який призначається у справі про банкрутство державного підприємства, повинен скласти окремий іспит за спеціальною програмою підготовки. Крім того, продаж майна таких боржників, у разі його допущення, відбувається першочергово шляхом продажу як єдиного майнового комплексу (ЄМК). Умови такого продажу також погоджуються з державним органом. При цьому перший та повторний аукціони проводяться без можливості зниження початкової ціни, і лише на другому повторному (третьому) аукціоні допускається зниження вартості [1].

Таким чином, поточна модель правового регулювання банкрутства державних підприємств демонструє явний пріоритет захисту державного майна над інтересами кредиторів. Практика ЄСПЛ та Верховного Суду лише підкреслює цю проблему, фіксуючи неможливість ефективного провадження. Для відновлення балансу інтересів необхідні подальші законодавчі зміни.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент, професор Яновицька А. В.

Література: **1.** Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19. **2.** Про приватизацію державного і комунального майна : Закон України від 18.01.2018 р. № 2269-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 12, ст. 68. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text. **3.** Хомко Л. В., Яновицька А. В. Правове регулювання банкрутства : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 280 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5218/3/Xomko-Yanov_16-2-23Maket.pdf. **4.** Справа «Лисянський проти України» (Заява № 17899/02) : Рішення ЄСПЛ від 04.04.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_048. **5.** Справа «Михайленки та інші проти України» (Заяви NN 35091/02, 35196/02, 35201/02, 35204/02, 35945/02, 35949/02, 35953/02, 36800/02, 38296/02, 42814/02) : Рішення ЄСПЛ від 30.11.2004 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980_231#Text. **6.** Постанова Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 10.12.2019 р. у справі № 906/1290/15. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/86400486. **7.** Господарський процесуальний кодекс України : Закон України від 06.11.1991 р. № 1798-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12. **8.** Постанова Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 12.12.2019 р. у справі № 923/382/14. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/86998950.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

INTERNATIONAL PAYMENT METHODS FOR YOUNG UKRAINIAN ENTREPRENEURS IN COOPERATION WITH EUROPEAN UNION BUSINESS PARTNERS

UDC 339.72:336.7

Tertychna Y.

Bachelor's (first) degree 3rd year higher education student
of the Faculty of International Trade and Law
of the State University of Trade and Economics , Kyiv

Annotation. *The paper analyses how four basic international payment methods redistribute risk between European Union buyers and young Ukrainian exporters and explains how this topic can be integrated into youth entrepreneurship training and English-language business courses.*

Keywords: *international payment methods, youth entrepreneurship, trade finance, European Union-Ukraine trade, export risk.*

© Tertychna Y., 2025

Анотація. *У роботі розглянуто, як чотири базові методи міжнародних розрахунків перерозподіляють ризики між покупцями з Європейського Союзу та молодими українськими експортерами, а також показано можливості інтеграції цієї теми в курси з підприємництва та ділової англійської мови.*

Ключові слова: *міжнародні розрахунки; молодіжне підприємництво, торговельне фінансування, торгівля Україна – Європейський Союз, експортні ризики.*

Young people in Ukraine increasingly view the European Union not only as a destination for study and mobility, but also as a real market for their own products and services. European policy documents on youth employment and entrepreneurship emphasise that young people need practical competences for starting and running a business, including cooperation with foreign partners [1; 2]. One of the most concrete and risky elements of such cooperation is the way in which money moves across borders: under which conditions a European buyer will pay, which side assumes which type of risk, and how non-payment or long delays can be limited in practice. If these issues are not clarified in advance, even a promising product and a seemingly reliable partner relationship can end with an unpaid invoice, a dispute or a loss of trust. This makes the organisation of international payments an important component of both youth entrepreneurship policy and everyday business decisions.

A wide range of publications already address different aspects of this field. European and regional programmes, including those implemented under the EU4Youth initiative, describe the skills and forms of support considered important for young entrepreneurs in the Eastern Partnership region, including Ukraine [1; 2; 5]. At the same time, trade finance manuals and guides produced by public institutions such as the International Trade Administration or international organisations such as the World Trade Organization explain the mechanics, costs and risk profiles of standard payment instruments used in cross-border trade [3; 4]. These materials, however, rarely focus specifically on micro and small firms run by young people, and they do not always show how payment choices can be translated into simple learning situations in university courses or non-formal training. This creates a gap between available technical knowledge and the practical educational needs of youth-led firms.

The purpose of this research is to analyse four basic international payment methods that young Ukrainian entrepreneurs are likely to encounter when they begin to export to European Union business partners, and to show how the logic of these methods can be integrated into entrepreneurship education and English-language training. The focus is on helping potential exporters understand how each method reallocates risk and control between buyer and seller, and on demonstrating how realistic scenarios can be used to develop practical decision-making skills.

The argument is based on a qualitative reading of open trade finance guides produced by public institutions and international organisations, combined with information from European Union and EU4Youth documents on youth entrepreneurship support [1–5]. Trade finance guides describe the contractual structure, documentary requirements, costs and risk allocation associated with different payment instruments, usually illustrated by short examples from the exporter and importer perspectives [3; 4]. European policy and programme documents present priority directions for youth entrepreneurship support, including access to finance, training and cross-border cooperation [1; 2; 5]. Instead of formal modelling, these sources are used here to construct simple, realistic scenarios for micro and small firms run by young people, for example a Ukrainian online craft shop shipping goods to a boutique in Poland or a small software team providing services to a client in Germany.

In international practice, four payment methods are particularly relevant for small exporters: cash in advance, letter of credit, documentary collection and open account [3; 4]. They form a continuum from maximum protection for the exporter to maximum convenience for the importer. Understanding this continuum is crucial for young entrepreneurs, because it shows how bargaining power, trust and previous payment behaviour influence the choice of terms. It also demonstrates that there is no single «correct» method: each instrument is appropriate only under certain conditions.

Cash in advance offers the highest level of protection for the exporter. The Ukrainian seller receives the money before shipping the goods or delivering the service. Trade finance guides recommend this method when the buyer is completely new, located in a high-risk environment or when macroeconomic and political conditions are unstable [3]. In such cases, insisting on prepayment can prevent losses from non-payment. However, the same guides stress that many buyers, especially in competitive European markets, simply refuse to buy on these terms if alternative suppliers

offer more flexible conditions. For a youth-led enterprise that urgently needs its first European customers, strict cash in advance terms can thus close the door to cooperation. The method is therefore suitable mainly for very small, high-risk orders or for digital products that can be delivered automatically after payment.

A letter of credit is designed as a more balanced mechanism. In this case, the European buyer asks its bank to commit to paying the exporter once a clearly defined set of documents is presented in full conformity with the conditions of the letter of credit. Typical documents include a commercial invoice, transport documents and, in some sectors, a certificate of origin or quality. If the exporter prepares and presents the documents correctly within the agreed period, the bank is obliged to pay, regardless of the buyer's later position. For the seller, this provides a strong guarantee against non-payment, but it comes at the price of higher banking fees and strict documentary control [3; 4]. For a very small firm led by young entrepreneurs, these procedures can be stressful and administratively demanding. Nevertheless, for a first high-value order from an unknown European partner, a letter of credit may be a reasonable compromise between risk reduction and market access.

Documentary collection occupies a middle position between letters of credit and open account. The exporter ships the goods and then sends the commercial documents to the importer's bank with an instruction to release them only after the buyer pays or formally accepts a draft. The bank in this case does not guarantee payment but acts as an intermediary that follows the exporter's instructions regarding the documents. Banking fees are lower than under a letter of credit, and the documentation process is somewhat simpler [3; 4]. At the same time, the exporter must accept the possibility that the buyer will delay payment or even decide not to collect the documents at all. For a young entrepreneur, documentary collection may be an acceptable solution when dealing with a buyer who has a reasonable reputation but limited payment history, and when the transaction value is significant enough to justify involving banks but not high enough to bear the full costs of a letter of credit.

Open account represents the opposite end of the continuum. Under open account terms, the Ukrainian exporter delivers the goods or performs the service and then issues an invoice with a payment deadline in the future, for example 30 or 60 days after delivery. This arrangement is very comfortable for the buyer and is often necessary in competitive markets, where large customers expect suppliers to provide trade credit. However, almost all commercial risk remains with the seller. Trade finance manuals stress that open account terms are appropriate mainly when there is an established relationship and a positive payment history between the trading partners [3]. For a youth-led firm that is making its very first sale to an unknown European customer, offering open account conditions can be extremely risky. At the same time, after several smaller transactions have been completed successfully under safer terms, moving gradually towards open account may be necessary in order to remain competitive and to develop long-term cooperation.

From the perspective of entrepreneurship education, these differences between payment methods can be transformed into concrete learning situations instead of being presented as abstract definitions. European-level youth documents repeatedly note that support measures should not stop at motivation and idea generation, but also help young people develop the skills required to implement and scale their projects [1; 2], [5]. The ability to negotiate and evaluate payment terms is one of these skills. Based on open sources [3; 4], teachers can prepare short case descriptions in which a youth-led firm in Ukraine must choose payment terms for its first export order to a European Union member state. In each case, students can analyse order size, product characteristics, bargaining power and available information about the buyer. They can then decide which payment method is realistic in that specific situation and justify their choice in small-group discussions.

Such cases can be combined with simple communication exercises. Students may, for instance, draft short e-mail messages in English in which the exporter explains why it prefers a certain payment method and the buyer responds with its own arguments. Alternatively, they can simulate short telephone or video calls where basic trade finance vocabulary from public guides is used in a practical context [3-4]. In this way, the topic of payment risk becomes visible and discussable. It is no longer discovered only after a problem occurs, but is treated as a normal part of planning and negotiation. [1; 2; 5].

An additional advantage of the proposed approach is that it can be integrated into existing support structures without the need for large new programmes. The same online resources that inform young entrepreneurs about grants, mobility schemes and mentoring opportunities already contain many examples of youth-led companies that trade with European partners [1–5]. These stories can be enriched by adding explicit information on how payments are organised in each case, under which conditions buyers agree to prepayment or letters of credit, and

when they insist on open account terms. University lecturers and trainers, even without a specialised banking background, can work with these examples in English-language classes or entrepreneurship workshops, as long as they focus on simple, realistic decisions rather than complex legal details. For young Ukrainians who want to build stable cooperation with European companies, understanding the basic logic of cash in advance, letters of credit, documentary collection and open account is a small but essential step towards more secure and confident participation in international trade.

The conclusions of this study can be summarised in three main points. First, standard trade finance instruments, when explained through concrete scenarios, offer a clear framework for understanding how payment risk is distributed between young exporters and their European business partners. Second, integrating this framework into youth entrepreneurship and language education responds directly to the priorities identified in European and regional policy documents, which call for practical, competence-oriented support for young people [1; 2; 5]. Third, focusing on realistic cases allows students to see payment negotiations as part of their own future business practice rather than as a distant banking topic. Prospects for further research include empirical studies of how young Ukrainian entrepreneurs actually use different payment methods in cooperation with European Union partners, the development and testing of structured case collections for classroom use, and the adaptation of the proposed approach to new digital payment solutions and platform-based forms of trade.

Scientific supervisor – Senior Lecturer O. Zatserkovnyi

References: **1.** Employment and entrepreneurship. European Commission // European Youth Portal. URL: https://youth.europa.eu/strategy/employment-entrepreneurship_en. **2.** Youth Employment and Entrepreneurship. EU Neighbours East / DG NEAR // EU4Youth.URL: https://euneighbourseast.eu/projects/eu-project-page/?id=1641. **3.** U.S. Department of Commerce, International Trade Administration. Trade Finance Guide: A Quick Reference for U.S. Exporters. 2022. URL: https://www.trade.gov/trade-finance-guide-quick-reference-us-exporters. **4.** Trade finance for SMEs in the digital era and related MSME trade finance resources. WTO, Geneva // World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/tradefinsme_e.pdf. **5.** European Commission / DG NEAR. EU4Youth Programme – programme information and reports. URL: https://capacity4dev.eu/projects/eu4youth-programme_en.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

INTEGRATED SYSTEM OF CUSTOMS AND TAX PAYMENTS ADMINISTRATION IN UKRAINE: DIGITAL MODELS AND INSTITUTIONAL INTERACTION

UDC 343.37

Tyshchenko V.

D.Sc. in Economics,Professor, Head of the Department
of International Trade, Customs Affairs and Financial Technologies
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Stasova D.

Master's (second) degree 2nd year higher education student
of the Department of International Trade, Customs Affairs and Financial Technologies
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The paper examines the modernization of Ukraine's customs and tax payment administration in the context of digital transformation of public finance. It outlines the conceptual model of an Integrated Customs & Tax Data Hub (ICTDH) designed to ensure interoperability, transparency, and automation of fiscal control. The research emphasizes the institutional coordination between customs and tax authorities as a precondition for fiscal resilience and harmonization with European standards.*

Keywords: *customs payments, tax administration, digitalization, ICTDH, interoperability, fiscal resilience, public finance.*

Анотація. *У статті досліджено вдосконалення системи адміністрування митних і податкових платежів України в умовах цифрової трансформації публічних фінансів. Розроблено концептуальну модель інтегрованої платформи ICTDH, що забезпечує сумісність, прозорість та автоматизацію фіскального контролю. Підкреслено значення інституційної взаємодії митних і податкових органів для підвищення фінансової стійкості та гармонізації з європейськими стандартами.*

Ключові слова: *митні платежі, податкове адміністрування, цифровізація, ICTDH, інтероперабельність, фіскальна стійкість, публічні фінанси.*

The Ukrainian fiscal architecture is built around two executive bodies – the State Customs Service and the State Tax Service – both subordinated to the Ministry of Finance but functioning as separate institutions. Despite the common objective of ensuring stable budget revenues, their operational isolation creates systemic inefficiencies. The duplication of verification procedures, incompatibility of data formats, and asynchronous transmission of declarations and payment records often lead to inconsistencies in fiscal reporting. In practice, customs declarations are frequently uploaded to the tax service database only after the funds have already been transferred to the state budget, which prevents real-time cross-checking of VAT and excise tax calculations [1; 2; 3].

These issues result in excessive administrative workload, delayed audits, and the use of human resources for purely technical reconciliations instead of analytical control. According to expert assessments, losses caused by duplicated functions reach up to 3–5 percent of potential revenues, or approximately 15–20 billion hryvnias annually [4]. Such inefficiencies confirm the urgent need for an integrated data exchange mechanism that would connect the customs and tax authorities in a unified analytical environment.

In recent years, Ukraine has introduced several digital instruments aimed at improving fiscal transparency, including the «Single Window for International Trade», the Automated Risk Management System (ARMS), electronic declaration, and the NCTS platform within the EU «Customs Visa-Free» framework. However, the absence of a single coordination hub uniting customs and tax datasets has limited the overall effectiveness of these initiatives. European experience shows that fiscal administration becomes considerably more efficient when data

© Tyshchenko V., Stasova D., 2025

integration is achieved through centralized analytical hubs operating on unified standards of interoperability and information exchange [5; 6; 7].

The conceptual model of the Integrated Customs & Tax Data Hub (ICTDH) developed in this study addresses these systemic shortcomings. ICTDH represents a digital ecosystem uniting three functional levels – informational, integration, and analytical. At the informational level, electronic customs declarations, tax invoices, and payment documents are automatically collected into a shared database. The integration level provides technical compatibility of the systems through common API protocols, enabling instant exchange of verified data. The analytical level performs automated reconciliation between customs and tax records, evaluates transaction risks, and generates consolidated reports for management use.

The introduction of ICTDH would eliminate redundant document verification, reduce the average processing time by nearly one-third, and allow automated identification of risky operations based on inconsistencies between customs declarations and tax invoices. Moreover, it would create the basis for forecasting budget revenues with regard to changes in external trade conditions. The proposed model also envisages the development of a joint analytical dashboard for both the State Customs and Tax Services, allowing managerial decisions to be made on the basis of synchronized data streams.

Implementation of such an integrated system is expected to yield measurable economic results. The simplification of verification processes and automation of cross-checks could reduce erroneous reconciliations from 12 percent to about 5 percent, cut annual fiscal losses from 4.6 to 1.5 billion UAH, and increase total revenues by approximately 3 percent per year [4]. In broader terms, ICTDH embodies not merely a technological innovation but a structural reform of Ukraine's fiscal governance, aligning domestic practices with EU standards of transparency, accountability, and efficiency.

International comparison supports the practicality of this concept. After Poland introduced its integrated KAS-TAX-Customs platform, grey imports decreased by roughly 40 percent, while in Lithuania and the Czech Republic, the average customs clearance time fell from several days to a few hours. Similar results can be expected in Ukraine once an integrated data hub replaces the fragmented legacy systems currently in operation. The alignment of digital tools with European technical standards will also facilitate the fulfilment of Ukraine's Association Agreement commitments and accelerate the harmonization of customs-tax legislation [5; 6; 7]

The expected outcomes of ICTDH implementation include improved data integrity, reduced corruption risks, and increased trust in public institutions. By eliminating the institutional divide between agencies responsible for related fiscal functions, the model ensures not only technological but also institutional synergy. It transforms the fragmented fiscal mechanism into a coherent system oriented toward financial stability, business confidence, and effective budget planning.

The findings of this study confirm that the efficiency of customs and tax payment administration directly influences the financial sustainability of the Ukrainian state and the reliability of its budget forecasting. The analysis of current practices demonstrated persistent systemic issues – duplication of control functions, disconnected databases, lack of unified data formats, and inconsistent control procedures. In the context of digital transformation of public finance, such fragmentation significantly reduces transparency and operational efficiency.

Between 2019 and 2024, customs payments consistently contributed from 30 to 36 percent of Ukraine's total budget revenues, maintaining their role as a principal fiscal driver even during periods of economic turbulence. However, the preservation of manual verification procedures and outdated information exchange mechanisms continues to limit the capacity for effective fiscal monitoring. Therefore, the transition toward an integrated model becomes essential for achieving sustainable fiscal governance and meeting European integration objectives [4].

The Integrated Customs & Tax Data Hub (ICTDH) proposed in this research constitutes an authorial conceptual framework that may serve as a basis for the joint digital platform of the State Customs and State Tax Services. The system is designed to synchronize customs declarations, tax invoices, and payment records within a shared analytical space. The expected benefits include a 25–30 percent reduction in verification time, minimization of duplicate functions, and enhanced predictability of budget revenues.

The practical value of the presented model lies in its potential application to state programs of fiscal digitalization, as well as in its use as an analytical tool for assessing the efficiency of inter-agency cooperation in the field of public finance. Further research should focus on the development of algorithmic risk assessment within the ICTDH framework using machine learning methods, and on exploring the legal aspects of harmonizing Ukraine's fiscal legislation with the European Union's regulatory environment.

In conclusion, the implementation of the ICTDH model would mark a substantial step toward the establishment of an integrated, transparent, and digitally empowered fiscal administration system. By merging institutional capacities and adopting advanced data-driven instruments, Ukraine can build a resilient foundation for long-term budget stability and strengthen public trust in the fiscal system.

References: **1.** Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495 VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17. **2.** Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755 VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17. **3.** Державна митна служба України. URL: https://customs.gov.ua. **4.** Звіти про виконання Державного бюджету. 2024 // Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua. **5.** OECD. Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. Paris : OECD Publishing, 2023. **6.** World Trade Organization. World Trade Report 2023. Geneva : WTO, 2023. **7.** European Commission. Annual Report on the EU Customs Union 2023. Brussels : European Commission, 2023.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

РОЗВИТОК ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

УДК 37.014.5:061.1EU(477)

Точоних В. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проаналізовано розвиток європейського освітнього простору та його вплив на управління українськими закладами загальної середньої освіти. Визначено ключові напрями інтеграції, управлінські зміни та роль професійної компетентності педагогів у модернізації освіти.*

Ключові слова: *європейський освітній простір, загальна середня освіта, управління закладом освіти, професійна компетентність педагогів, інклюзія, цифровізація, євроінтеграція, якість освіти, освітня політика.*

Annotation. *The article analyses the development of the European educational area and its impact on the management of Ukrainian institutions of general secondary education. The key directions of integration, managerial changes, and the role of teachers' professional competence in the modernisation of education are identified.*

Keywords: *European educational area, general secondary education, education management, teachers' professional competence, inclusion, digitalisation, European integration, quality of education, educational policy.*

© Точоних В. О., 2025

У сучасних умовах глобалізації, інтеграційних процесів та євроінтеграції важливо забезпечити відповідність системи освіти України до стандартів європейських країн. Ініціативи створення European Education Area (ЄОП) – як частини освітньої політики European Union (ЄС) – відкривають нові можливості для реформування національної освіти, підвищення якості, інклюзивності, мобільності та конкурентоспроможності [1]. Європейська інтеграція України спричинила масштабні трансформації в системі середньої освіти, зокрема в підходах до управління школами. Сучасні шкільні управлінські моделі дедалі здебільшого відповідають європейським цінностям: автономії, демократичності, підзвітності, орієнтації на якість та інновації [2, с. 45]. Євроінтеграційний курс України визначений як один із ключових зовнішньополітичних пріоритетів, що включає гармонізацію національної системи освіти зі стандартами ЄС. Зокрема, Закон України «Про освіту» підкреслює необхідність інтеграції у міжнародний освітній простір та узгодження з «European Qualifications Framework» (EQF) [3, с. 7; 4].

Україна, інтегруючись до Європейського освітнього простору, реформує шкільне управління відповідно до стратегічних документів ЄС, рекомендацій Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) та практик держав – членів ЄС [2, с. 66]. Це дозволяє модернізувати систему середньої освіти та робити її ближчою до європейських стандартів.

Загальна середня освіта – одна з основ для формування конкурентоспроможного молодого покоління, здатного успішно діяти у сучасному глобалізованому світі. Саме тому адаптація української освітньої системи до європейських стандартів і практик стає стратегічно важливою [5, с. 15].

Українські заклади загальної середньої освіти впроваджують європейський освітній простір через такі пріоритети, як рівний доступ до якісної освіти, цифровізація, інклюзія, підготовка вчителів, а також запровадження програм міжнародної співпраці, як-от програма Еразмус+ [7, с. 20]. Напрямки розвитку включають узгодження освітньої політики з європейськими стандартами, що передбачає вдосконалення навчальних програм та професійну підготовку педагогів [1].

Ключові аспекти інтеграції в європейський освітній простір, як було вже зазначено, – це:

- рівний доступ: забезпечення рівних можливостей для всіх учнів отримати якісну освіту;
- цифровізація: впровадження цифрових технологій у навчальний процес та адміністративні процеси;
- інклюзія: створення умов для навчання учнів з особливими освітніми потребами;
- підготовка вчителів: підвищення кваліфікації вчителів, тренерів і керівників шкіл відповідно до європейських стандартів;
- міжнародна співпраця: використання програм міжнародної мобільності, зокрема Еразмус+, для розвитку шкільної освіти в Україні.

Для України адаптація до європейських стандартів означає модернізацію змісту освіти відповідно до вимог XXI століття, підвищення якості навчального процесу, орієнтацію на формування ключових компетентностей – цифрових, громадянських, соціальних, комунікативних тощо, впровадження нових методик викладання, що роблять навчання більш інтерактивним і практикоорієнтованим [6, с. 22].

Реформа «Нова українська школа» значною мірою базується саме на європейських принципах сучасної освіти. Завдяки підтримці ЄС Україна отримує фінансування для модернізації закладів освіти, підвищення цифрової грамотності вчителів, створення електронних освітніх ресурсів.

Крім нормативних змін, важливо забезпечити, щоб реформи торкалися управлінь на рівні шкіл – організаційної структури, освітнього середовища, методів роботи, підвищення кваліфікації педагогів, впровадження принципів інклюзивності та мобільності. Європейські практики акцентують увагу на автономії вчителя та розвитку індивідуальних педагогічних підходів. Тому Євроінтеграція сприяє участі педагогів у європейських проєктах і тренінгах, обміну досвідом із вчителями з інших країн, впровадженню системи безперервної освіти вчителя, а також формуванню професійних компетентностей, необхідних для роботи в сучасному інноваційному середовищі [1; 2].

Процеси адаптації освітньої системи України до ЄОП висвітлено в роботі Integration of General Secondary Education of Ukraine into the European Educational Area: Legislative Dimension [5, с. 18], яка описує основні законодавчі ініціативи, спрямовані на гармонізацію національної шкільної освіти з європейськими стандартами.

Управління ЗЗСО в умовах реформування та інтеграції України в європейський освітній простір потребує переходу від традиційної адміністративно-командної моделі до моделі стратегічного, демократичного та інноваційного менеджменту [2, с. 89], що передбачає децентралізацію прийняття рішень, підвищення ролі педа-

гогічного колективу в управлінні школою, орієнтацію на якість результатів, а не лише виконання формальних вимог, гнучке реагування на виклики (цифровізацію, інклюзію, академічну мобільність), відкритість до міжнародного досвіду та партнерств відповідно до рамкового документу ЄС «European Education Area 2021–2030».

Управлінська діяльність включає стратегічне планування розвитку школи, створення сприятливого освітнього середовища, впровадження моніторингу якості навчання та професійної діяльності, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Тому стратегічні управлінські зміни мають починатися з управлінських рішень директора школи. Сучасний керівник має бути не лише адміністратором, а й лідером змін, впроваджувати педагогічні інновації, сприяти професійному розвитку персоналу, координувати співпрацю з міжнародними партнерами та бути управлінцем, який формує культуру довіри й партнерства.

Розвиток європейського освітнього простору в управлінні закладами середньої освіти України є системним і багатовимірним процесом. Він охоплює модернізацію законодавства, розширення автономії, створення системи забезпечення якості, цифрову трансформацію, професійний розвиток педагогів та активну міжнародну співпрацю. Українська школа стає більш відкритою, гнучкою та орієнтованою на потреби учня, що цілком відповідає європейським стандартам. Поступова імплементація цих підходів сприятиме формуванню сучасної, конкурентоспроможної й демократичної системи середньої освіти, здатної забезпечити високий рівень знань і компетентностей учнів у відповідності до вимог XXI століття.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають у вивченні ефективності впровадження європейських стандартів управління в школах різних регіонів України з урахуванням місцевих соціокультурних та економічних особливостей. Також актуальним є аналіз впливу міжнародних програм на професійний розвиток педагогів та результативність навчання учнів у контексті європейського освітнього простору. Значна увага має приділятися розробці моделей цифровізації шкільного управління, які інтегрують європейські стандарти, забезпечують моніторинг якості освіти та підтримку інклюзивного навчання. Подальші дослідження можуть включати вивчення практик демократичного управління в ЗЗСО України та їх відповідності європейським підходам до автономії шкіл і участі педагогічного колективу у прийнятті рішень. Крім того, важливим є створення комплексних програм підвищення кваліфікації керівників та педагогів для реалізації компетентнісного та інноваційного підходу в системі середньої освіти України.

Науковий керівник – д-р філософії, доцент Погорєлова Т. Ю.

Література: **1.** European Education Area 2021–2030: Strategic Framework. European Commission. Brussels, 2020. **2.** OECD. Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education in a Changing World. Paris : OECD Publishing, 2021. **3.** Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 2145–VIII // *Відомості Верховної Ради України.* 2017. № 38–39. Ст. 380. **4.** European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. **5.** Integration of General Secondary Education of Ukraine into the European Educational Area: Legislative Dimension. *Journal of Comparative Education Studies.* 2020. No. 2. P. 15–24. **6.** Нова українська школа: Концепція. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2016. 40 с. **7.** Erasmus+ Programme Guide. European Commission. Brussels, 2023.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

МЕТОДИ РОЗРОБЛЕННЯ ВЕБОРІНТОВАНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ МАГАЗИНУ З ПРОДАЖУ ЖІНОЧОГО ВЗУТТЯ

УДК 004.738.5(043.2)

Тютюнник В. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто комплексний методичний підхід до розроблення веборієнтованої системи інтернет-магазину жіночого взуття, що поєднує аналіз вимог, UX-дослідження, прототипування, візуальний дизайн, оптимізацію графічних матеріалів, модульну фронтенд-розробку та юзабіліті-тестування. Обґрунтовано значення інформаційної архітектури, адаптивного дизайну та якісної візуалізації товарів для забезпечення зручності та ефективності користувацької взаємодії.*

Ключові слова: *веборієнтована система, інтернет-магазин, жіноче взуття, UX-дослідження, інформаційна архітектура, прототипування, візуальний дизайн, оптимізація зображень, юзабіліті-тестування, електронна комерція.*

Annotation. *The article considers a comprehensive methodological approach to developing a web-based system for an online women's shoe store, combining requirements analysis, UX research, prototyping, visual design, graphic materials optimization, modular front-end development, and usability testing. The importance of information architecture, adaptive design, and high-quality visualization of products for ensuring the convenience and efficiency of user interaction is substantiated.*

Keywords: *web-based system, online store, women's design, UX follow-up, information architecture, prototyping, visual design, image optimization, usability testing, e-commerce.*

Стрімкий розвиток вебтехнологій радикально змінює способи організації торговельних процесів і визначає нові підходи до створення електронних комерційних систем. Створення ефективних веборієнтованих систем для інтернет-магазинів, що спеціалізуються на продажу жіночого взуття, є актуальним у зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку електронної комерції [1].

Висока динаміка розвитку онлайн-торгівлі вимагає застосування методів, що поєднують інженерні підходи, UX-дослідження та дизайн-орієнтовані принципи з метою формування інтуїтивної, зручної та естетично привабливої платформи. При цьому важливо забезпечити точність роботи всіх елементів системи, логічність навігації та якісне візуальне подання товарів [2].

Мета дослідження полягає у детальному аналізі можливостей розроблення веборієнтованої системи для магазину жіночого взуття, порівнянні традиційних офлайн-методів торгівлі з вебплатформами та визначенні ключових переваг, недоліків і перспектив розвитку таких систем.

Основні методи дослідження містять аналіз вимог, UX-дослідження, побудову інформаційної архітектури, створення прототипів, модульну фронтенд-розробку та юзабіліті-тестування. Аналіз вимог дозволив визначити ключові очікування цільової аудиторії та функціональні характеристики товарів. UX-дослідження допомогли ідентифікувати поведінкові сценарії та мотивації покупців, на основі яких сформовано інформаційну архітектуру вебсайту. Прототипування застосовувалося для перевірки логічності переходів, зручності структури каталогу й ефективності механізмів фільтрації.

Для перевірки правильності інформаційної структури застосовується метод прототипування, який передбачає створення спрощених візуальних моделей інтерфейсу. Прототипи дозволяють моделювати сценарії перегляду товарів, порівняння моделей взуття, застосування фільтрів і формування замовлення ще до початку програмної реалізації. Згідно з принципами, описаними Е. Маркоттом, прототипування є ключовим інстру-

© Тютюнник В. В., 2025

ментом у розробленні адаптивного дизайну, який повинен коректно функціонувати як на мобільних пристроях, так і на великих екранах [3].

Візуальний дизайн базувався на принципах композиції, типографіки та використанні якісних зображень. Технічна реалізація передбачала модульний підхід до фронтенду та проєктування серверної частини з урахуванням принципів когнітивно орієнтованого дизайну. Юзабіліті-тестування дозволило виявити недоліки й оптимізувати взаємодію користувачів із системою [4].

Для ґрунтовного аналізу доцільно порівняти традиційні та веборієнтовані методи продажу за ключовими критеріями. У табл. 1 наведено систематизоване порівняння, яке дозволяє оцінити ефективність кожного підходу.

Таблиця 1

Порівняння традиційних та веборієнтованих підходів до продажу жіночого взуття

Критерій	Традиційний магазин	Веборієнтована система
Доступність для покупців	Обмежена місцем розташування	Глобальна
Оновлення асортименту	Повільне	Висока
Персоналізація	Висока	Автоматична
Візуалізація	Середня	Висока
Масштабованість	Середня	Висока
Залежність від технологій	Низька	Висока

Порівняння демонструє переваги веборієнтованих систем, які забезпечують розширений доступ до товарів, підвищену інформативність та автоматизацію процесів, що є критично важливими для ефективного функціонування сучасного інтернет-магазину жіночого взуття.

Висновки. Проведене дослідження показало, що веборієнтовані торговельні системи мають значні переваги над традиційними методами, зокрема у швидкості оновлення інформації, доступності, масштабованості та автоматизації процесів [5]. У той час як традиційні магазини забезпечують високу якість сервісу та можливість фізичного контакту з товаром, вебплатформи дозволяють суттєво розширити ринок і підвищити ефективність роботи підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні персоналізованих механізмів рекомендацій, що враховуватимуть індивідуальні стилістичні уподобання, історію переглядів та поведінкові патерни користувачів.

Науковий керівник – доцент Кобзєв І. В.

Література: **1.** Krug S. Don't Make Me Think, Revisited. New Riders. URL: https://dn790002.ca.archive.org/0/items/SteveKrugDontMakeMeThink/Steve_Krug_Don%E2%80%99t_Make_Me_Think%2C.pdf. **2.** Garrett J. The Elements of User Experience. New Riders. URL: https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321683687/samplepages/0321683684.pdf. **3.** Marcotte E. Responsive Web Design. A Book Apart. URL: https://abookapart.com/products/responsive-web-design.html. **4.** Lupton E. Thinking with Type. Princeton Architectural Press. URL: https://readings.design/PDF/thinkingwithtype_ellenlupton.pdf. **5.** Bringhurst R. The Elements of Typographic Style. Hartley & Marks. URL: https://readings.design/PDF/thinkingwithtype_ellenlupton.pdf.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

КАДРОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 005.95

Федоренко А. Г.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті визначено ключові ризики, що виникають у сфері управління персоналом у період воєнного стану: дефіцит робочої сили, психологічне виснаження, зниження мотивації, ризики безпеки та організаційні втрати Досліджено зміни у системі HR-менеджменту з початком повномасштабної війни й окреслено напрями удосконалення управління персоналом.*

Ключові слова: *кадрові ризики, управління персоналом, мотивація, плинність кадрів, кадрова безпека, HR-менеджмент, психологічна підтримка.*

Annotation. *The article identifies key risks arising in the field of human resource management during martial law: labor shortages, psychological exhaustion, decreased motivation, security risks, and organizational losses. Changes in the HR management system since the start of full-scale war are examined, and areas for improvement in human resource management are outlined.*

Keywords: *personnel risks, personnel management, motivation, staff turnover, personnel security, HR management, psychological support.*

Умови, в яких опинилася Україна внаслідок повномасштабного російського вторгнення, суттєво вплинули на всі сфери життя та економіку загалом, створивши низку специфічних викликів і загроз. Безперервні обстріли, міграція кваліфікованих кадрів, підвищення рівня психологічного та професійного виснаження працівників та інші фактори стали невід'ємною частиною функціонування підприємств, що зумовлює необхідність посиленої уваги, ефективного управління, зменшення негативного впливу та постійного контролю.

Проблематика кадрових ризиків знайшла своє відображення у працях багатьох відомих науковців, зокрема, таких як Грішнова О., Білорус Т., Воржакова Ю., Горбачова І., Жуковська В. та ін., які розглядають питання формування кадрового потенціалу, забезпечення кадрової безпеки та впливу зовнішніх чинників на стабільність персоналу.

Метою дослідження є ідентифікація кадрових ризиків в умовах воєнного стану та формування рекомендацій щодо підвищення стійкості управління персоналом у кризових умовах.

Сучасний менеджмент розглядає персонал як критичний ресурс для функціонування бізнесу, тому ризики, пов'язані з персоналом, кадрові ризики займають центральне місце в загальній структурі ризиків організації [1]. Це підкреслює необхідність глибокого аналізу факторів, які можуть впливати на ефективність управління людськими ресурсами.

У цьому контексті, спираючись на наукові підходи, кадровий ризик можна визначити як ймовірність виникнення загроз або втрат у діяльності підприємства, пов'язаних із використанням трудових ресурсів, рівнем кваліфікації та поведінкою персоналу, а також якістю кадрової політики й управлінських рішень.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на всі аспекти функціонування підприємств, і кадрова сфера не стала винятком. Порушення економічних зв'язків, зміни у законодавстві, мобілізаційні процеси, релокація підприємств та масові міграційні переміщення населення призвели до появи нових викликів у системі управління

© Федоренко А. Г., 2025

персоналом. Унаслідок цього перед підприємствами постали конкретні загрози, які формують перелік ключових проблем у роботі з персоналом.

Основними кадровими ризиками підприємства в умовах війни є:

• ризики плинності персоналу виникають через втрату провідних управлінців та значну кількість звільнень серед основних працівників, що є наслідком недієвої кадрової політики та невдало обраної стратегії управління персоналом [1]. У ситуації воєнних дій рівень звільнень на підприємствах помітно зростає. Це зумовлено зростаючим психологічним напруженням, підвищеною небезпекою виконання роботи, погіршенням умов праці та побуту, зміною життєвих орієнтирів, вимушеними переїздами. Працівники дедалі частіше прагнуть перейти на стабільніші чи безпечніші робочі місця, тоді як підприємства не завжди здатні забезпечити гнучку й результативну кадрову політику в умовах кризи;

• ризик втрати мотивації персоналу. В умовах війни ризик втрати мотивації персоналу значно зростає, оскільки працівники перебувають під впливом потужних зовнішніх стрес-факторів, яких раніше не існувало у мирний час [1];

• посилення дефіциту робочої сили навіть попри те, що рівень безробіття залишається високим. У багатьох галузях економіки спостерігається відчутний кадровий дефіцит, який стає вагомим чинником, що стримує відновлення та стабільну роботу підприємств [2];

• соціально-психологічні ризики. Працівники, що залишаються в регіонах із підвищеною небезпекою, демонструють гірші показники психічного здоров'я, стійкості до стресу, результативності та загальної працездатності порівняно з тими, хто мешкає й працює в відносно безпечних областях України [3];

• ризики безпеки працівників. Від початку повномасштабної збройної агресії, розпочатої російською федерацією, було суттєво порушено конституційні гарантії працівників щодо захисту їхнього життя та здоров'я під час роботи, а також права на безпечні, належні та здорові умови праці. Чимало трудових прав опинилися під загрозою через пошкодження підприємств і наслідки бойових дій [4].

Основні кадрові ризики в умовах воєнного стану в Україні наведено на рис. 1.

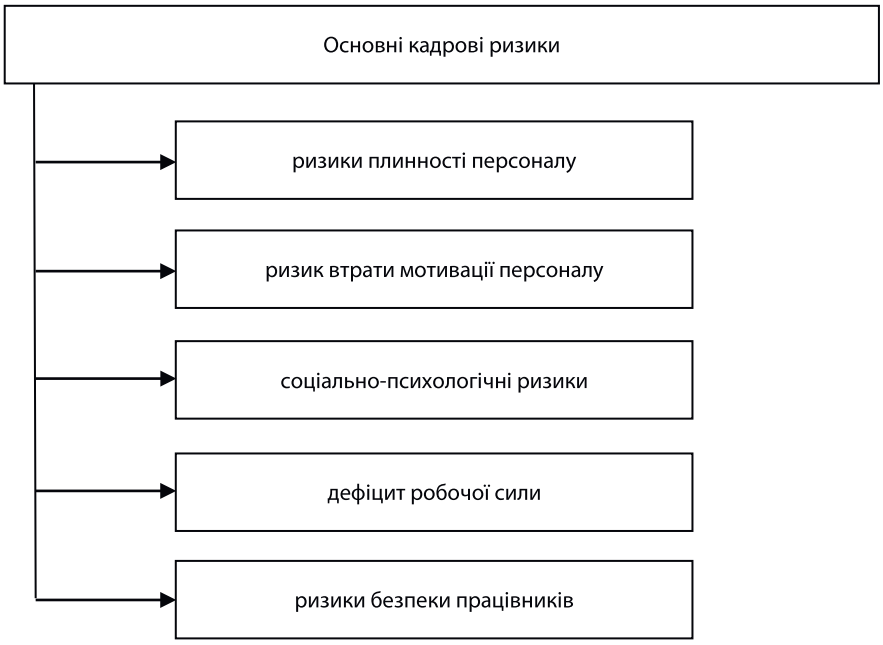

Рис. 1. **Основні кадрові ризики в умовах воєнного стану в Україні**

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

Аналізуючи вплив повномасштабної війни на кадрову сферу українських підприємств, можна зробити висновок, що воєнні дії суттєво посилили кадрові ризики та створили нові виклики для управління

персоналом. З огляду на це, можна стверджувати, що кадрові ризики у воєнний період не є суто внутрішньою проблемою підприємства, а відображають загальні соціально-економічні наслідки військового конфлікту і потребують комплексного підходу до їх оцінки та мінімізації.

У зв'язку з цим постає необхідність визначення практичних заходів, які спрямовано на підвищення стійкості кадрової системи та адаптацію управління персоналом до умов воєнного часу (табл. 1).

Таблиця 1

Заходи підвищення стійкості управління персоналом в умовах воєнного стану

Напрям	Захід
Навчання	Запровадження програм навчання, тренінгів, які спрямовано на допомогу працівникам у адаптації до роботи в умовах стресу та непередбачуваності. Систематичне проведення фахових курсів і семінарів, які підвищують професійну підготовку персоналу та їхню спроможність відповідати новим вимогам ринку. Використання онлайн-платформ для навчання, що забезпечують можливість опановувати необхідні знання й навички у зручний час і з будь-якого місця
Безпека співробітників	Забезпечення та постійне підтримання безпечних умов праці, що допомагають зменшити рівень стресу серед персоналу, скоротити кадрові ризики та підтримати стабільність роботи колективу в умовах воєнного періоду. Реалізація комплексу заходів із фізичного, інформаційного та психологічного захисту, що передбачає облаштування укриттів, актуалізацію інструкцій дій у разі небезпеки та надання працівникам необхідних засобів безпеки
Психологічна допомога	Консультації психологів. Тренінги зі стресостійкості
Мотивація	Посилення мотивації та залученості персоналу є визначальним чинником для збереження продуктивності та задоволеності роботою, хоча багато компаній приділяють цьому недостатньо уваги. Важливо впроваджувати оновлені системи винагород, адаптовані до актуальних умов, зокрема доплати за роботу в напружених або нетипових обставинах. Потрібно також створювати програми нематеріального стимулювання: відзначення досягнень, прояву вдячності за результати, забезпечення можливостей професійного розвитку та формування позитивної корпоративної культури і т. п. Доречним є розроблення й реалізація ініціатив, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного добробуту працівників: занять спортом, консультацій фахівців з ментального здоров'я, релаксаційних активностей. За потреби компанія може співпрацювати з місцевими спортивними клубами й надавати працівникам абонементи відповідно до їхніх вподобань
Створювати позитивне робоче середовище	Формування робочого середовища, у якому працівники відчувають підтримку, повагу та власну значущість, а також мають упевненість у безпеці й готовності керівництва прийти на допомогу. Важливо підтримувати відкрите спілкування, взаємодію та командність, щоб посилити відчуття єдності й залученості в колективі
Соціальна відповідальність	Надання додаткових відпусток, гнучких режимів роботи та надання фінансової підтримки працівникам, які зазнали наслідків війни. Активна участь компанії в соціальних ініціативах, підтримка місцевих громад і залучення до волонтерської діяльності. Дотримання високих етичних норм у всіх напрямах корпоративної роботи та відкритість у комунікаціях і діях. Такі кроки не лише підсилюють соціальну відповідальність підприємства, а й сприяють зростанню його конкурентних переваг
Адаптивність	Запровадження гнучких режимів праці, зокрема можливість дистанційної роботи або зайнятості на неповний робочий день, дає змогу співробітникам ефективніше поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами. Необхідно також розробити та впровадити плани дій у разі надзвичайних ситуацій, що забезпечуватиме оперативну адаптацію підприємства до нових умов і мінімізуватиме наслідки кризових подій, формуючи культуру управління ризиками. Важливо підтримувати розвиток універсальності персоналу, щоб працівники були спроможні виконувати різні функції за умов нестабільності та частих змін

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що кадрові ризики в умовах воєнного стану набули системного характеру й значно впливають на ефективність функціонування підприємств. У цих умовах ключовим завданням стає адаптація системи управління персоналом до кризового середовища. Запропоновані напрями

удосконалення дозволяють зменшити вплив кадрових ризиків і сприяють підвищенню стійкості підприємств. Реалізація таких рішень забезпечить не лише збереження трудового потенціалу, а й створення умов для подальшого розвитку організацій у післявоєнний період.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

Література: **1.** Дуднєва Ю .Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство.* 2017. № 8. С. 245–249. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf. **2.** Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-syly-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho. **3.** Сидоренко Ж. В., Сисак А. В. Вплив війни на стан психологічного здоров'я працівників бізнес-організацій. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія : Психологічні науки. 2025. № 2 (5). С. 43–50. DOI: https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.2(5).5. **4.** Бужанська М. В. Актуальні проблеми безпеки праці під час воєнного стану в Україні. Вісник Херсонського національного технічного університету. Соціальні та поведінкові науки. 2023. № 4 (87). DOI https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.54. **5.** Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

ІНТЕРАКТИВНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

УДК 316.776.3:004.738.5

Федоренко О. М.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено значення інтерактивності в комунікаційних стратегіях соціальних мереж. Розглянуто вплив інтерактивного контенту (опитування, конкурси, UGC) на залученість, довіру та відчуття причетності користувачів. Наведено приклади успішних інтерактивних кампаній українських брендів і підкреслено роль інтерактивності у формуванні лояльності аудиторії та ефективності комунікаційних стратегій.*

Ключові слова: *інтерактивність, соціальні мережі, комунікаційна стратегія, залученість, UGC.*

Annotation. *The article explores the significance of interactivity in social media communication strategies. It examines the impact of interactive content (polls, contests, UGC) on user engagement, trust, and sense of involvement. Examples of successful interactive campaigns by Ukrainian brands are provided, highlighting the role of interactivity in building audience loyalty and enhancing the effectiveness of SMM strategies.*

© Федоренко О. М., 2025

Keywords: *interactivity, social media, communication strategy, engagement, UGC.*

Вступ. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації соціальні мережі стали надзвичайно впливовим каналом комунікації. На відміну від традиційних ЗМІ, вони забезпечують двосторонній зв'язок: користувачі можуть миттєво реагувати на бренди через коментарі, лайки, репости, повідомлення та інші активності. Дослідження інтерактивності є актуальним для розвитку комунікаційних стратегій, адже дозволяє компаніям адаптуватися до нових форм спілкування та підвищити ефективність комунікацій у соціальних медіа. Дослідження інтерактивності є актуальним для формування сучасних комунікаційних стратегій компаній, адже воно дає змогу адаптуватися до нових форм спілкування, підтримувати зворотний зв'язок і вибудовувати сталі відносини з цільовою аудиторією.

Постановка проблеми. Інтерактивність – це взаємний вплив людей або взаємодії груп, який відбувається у форматі безперервного діалогу [1]. І саме зараз, в епоху інформаційного суспільства, вона стає важливим елементом сучасних комунікаційних стратегій у соціальних мережах, адже забезпечує ефективну взаємодію між брендом і користувачами. Проте значна частина компаній та організацій досі використовує соціальні мережі переважно як канали інформування, а не як інструмент двостороннього діалогу, що зменшує ефективність цих самих комунікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових працях значна увага приділяється вивченню інтерактивності як чинника підвищення ефективності комунікацій у соціальних мережах. Так, у дослідженні І. Сипченка [2] розглядається роль соціальних платформ, зокрема Instagram, у створенні інтерактивного простору для взаємодії між компаніями та користувачами. У роботі А. Моусес акцентується увага на тому, як інструмент інтерактивності User-Generated Content (UGC) виступає основою побудови довіри споживача до бренду та збільшує залученість. М. Ящук [3] аналізує вплив інтерактивного контенту (конкурсів та опитувань) на залученість аудиторії. Дослідження, опубліковані на платформах Європейської Бізнес Асоціації [4] та Procamp [5], підкреслюють значення інтерактивності для розвитку сучасних стратегій SMM і формування стійких відносин з цільовими аудиторіями.

Метою статті є дослідження ролі інтерактивності як ключового елементу комунікаційної стратегії в соціальних мережах, а також визначення основних форм і механізмів її реалізації. У статті розглядаються чинники, що впливають на ефективність інтерактивної взаємодії між брендом і користувачами, а також інструменти, які сприяють підвищенню залученості та формуванню лояльності аудиторії. Окрема увага приділяється особливостям використання інтерактивного контенту на платформах, зокрема Instagram, як складової сучасних комунікаційних стратегій.

Викладення основного матеріалу. За визначенням О. Краснорyцького, комунікаційна стратегія – це частина комунікативної взаємодії, яка поєднує цілі, завдання та загальну бізнес-стратегію компанії з конкретними діями щодо їх реалізації [6, с. 95]. Тобто є розробленим підприємством набором ефективних інструментів дії на цільову аудиторію задля втілення бізнес-задач.

Зазвичай комунікаційна стратегія складається з таких елементів: цілі, аналіз аудиторії, основне повідомлення, канали комунікації, планування, зворотний зв'язок [7]. Такий підхід працював у традиційних моделях, де комунікація мала радше послідовний характер. Але за наявної популярності та поширеності соціальних мереж цього замало для успіху, аудиторію потрібно не просто інформувати, а й залучати в процес комунікації. У сучасних умовах цифровізації ключову роль у реалізації таких стратегій відіграє інтерактивність, яка, на наш погляд, стає центральним елементом комунікаційного процесу, забезпечує динамічність, персоналізацію та залучення користувачів до створення спільного інформаційного простору [2; 8].

Така модель формує стійкий емоційний зв'язок і сприяє розвитку довгострокових відносин між брендом і аудиторією. Інтерактивність у соціальних мережах стає ключовою умовою успішності комунікаційної стратегії, оскільки вона забезпечує зворотний зв'язок, двосторонню участь і співтворення змісту. Саме інтерактивні інструменти, такі як опитування, UGC, коментарі чи реакції, безпосередньо впливають на рівень залученості користувачів і визначають ефективність цифрової комунікації. Це не лише сприяє поширенню контенту, але й створює у користувачів відчуття причетності – одного з ключових показників ефективності стратегії бренду [9, с. 8].

Соціальні платформи, зокрема Instagram, стають не просто каналами для розповсюдження повідомлень, а комунікативними просторами, у яких формується емоційна взаємодія, довіра та спільність. У межах

платформи Instagram, за дослідженням І. Сипченко [2], до таких інтерактивних інструментів залучення відносяться опитування, вікторини та конкурси, що спонукають користувачів брати участь та тим самим підвищувати рівень залученості аудиторії.

Не менш важливим інструментом інтерактивної комунікації є створення користувацького контенту UGC, який нині набуває популярності. Заклики до публікації власних фото, відео та відгуків мотивують користувачів активно взаємодіяти з брендом і робити свій внесок у формування його іміджу. За даними дослідження А. Моусес, контент, створений самими користувачами, істотно підвищує довіру й залученість аудиторії [10]. Використання таких інструментів дозволяє брендам не лише розповсюджувати інформацію, але й отримувати миттєвий зворотний зв'язок, що підсилює психологічне відчуття взаємності та зміцнює емоційний зв'язок з аудиторією. За даними емпіричного дослідження, в українському сегменті Instagram це проявляється у численних колаборацiях брендів з аудиторією. Так, бренд «Gonzo» реалізував інтерактивну кампанію, у межах якої було створено сторінку бренду з нуля, організовано конкурс та активності в Instagram Stories, що залучили понад 2 300 учасників і забезпечили приріст у 1 500 нових підписників [9]. А кампанія UkrArmor «Post for a Million» мотивувала користувачів публікувати відео з виконанням віджимань і відмічати бренд, залучаючи понад 1800 учасників, які створювали значну кількість UGC-контенту та реакцій лише за 72 години [11]. Отже, такі інтерактивні ініціативи не лише активізують комунікацію, а й підсилюють емоційний зв'язок між брендом та його спільнотою.

Крім того, важливо враховувати аналітичний аспект інтерактивності. Інтерактивність може мати й певні виклики, оскільки відкритість до діалогу означає теоретичну ймовірність появи негативних реакцій. Дослідження показують, що створений користувачами негативний контент (коментарі, відео, реакції тощо) знижує загальну довіру до бренду [12]. Тому перед брендами постає додаткова задача передбачати можливі сценарії взаємодії, контролювати тональність комунікації та, за потреби, співпрацювати з лідерами думок, що можуть підтримати бренд у кризових ситуаціях.

Висновки. Інтерактивність у соціальних мережах виступає невід'ємною складовою сучасної комунікаційної стратегії, яка забезпечує перехід від лінійної моделі «бренд – аудиторія» до динамічної та діалогічної взаємодії. Використання ряду інтерактивних інструментів (конкурсів, опитувань, UGC, челенджів тощо) підвищує залученість і лояльність аудиторії та сприяє поширенню контенту й зміцненню репутації бренду. А ефективну комунікаційну стратегію у соціальних мережах, своєю чергою, рекомендується будувати з урахуванням цієї особливості. Подальші дослідження мають зосереджуватися на кількісному вимірюванні впливу інтерактивних форматів на бізнес-результати, розробці нових аналітичних інструментів і глибшому розумінні поведінкових реакцій аудиторії. Саме на перетині інтерактивності та стратегічного планування комунікацій формується нова стратегія брендової присутності у соціальних мережах.

Науковий керівник – канд. культ., доцент Старкова Г. В.

Література: **1.** Griffin E. A., Ledbetter A., Sparks G. G. A First Look at Communication Theory. 9th ed. McGraw Hill Education, 2015. **2.** Сипченко І. О. Соціальна мережа Instagram як засіб інтернет маркетингу бібліотек України. *Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*, 2025. Кваліфікаційна робота. С. 69. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52680/1/I_Sypchenko_FUFKM_2025.pdf. **3.** Ящук М. О. Використання соціальних медіа в сучасних стратегіях книжкового маркетингу: досвід України та інших країн. *Національний університет «Острозька академія»*, 2024. Кваліфікаційна робота. С. 67. URL: https://theses.oa.edu.ua/DATA/15008/Кваліфікаційна%20робота%20Ящук%20Марія,%20Інс-41.pdf. **4.** Сучасні комунікаційні стратегії: що нового // European Business Association. URL: https://eba.com.ua/suchasni-komunikatsijni-strategiyi-shho-novogo/. **5.** Загоруйко А. Чим SMM просування відрізняється від традиційних методів // Procamp. Performance маркетинг. URL: https://procamp.ua/blog/chym-smm-prosuvannya-vidriznyayetsya-vid-tradytsijnyh-metodiv/. **6.** Краснорyцький О. О. Комунікаційні стратегії: цілі розробки і використання. *Наукові праці Національного університету харчових технологій.* 2014. Т. 20. № 6. С. 93–98. **7.** Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати? // Школа бізнесу. Нова Пошта. URL: https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-komunikacijna-strategiya-ta-yak-ii-pobuduvati#477. **8.** Zhang Y. Research on Brand Communication Strategies in the New Media Environment. *Advances in Social Behavior Research.* 2024. Вип. 8. С. 1–3. URL: https://www.researchgate.net/publication/382361380_Research_on_Brand_Communication_Strategies_in_the_New_Media_Environment. **9.** Bryla P., Chatterjee S., Ciabiada Bryła B. The Impact of Social Media Marketing on Consumer Engagement in Sustainable Consumption: A Systematic Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health.* 2022. Vol. 19. P. 16. URL: https://lnk.ua/YN3aplWeJ. **10.** Alabi M. The Role of User Generated Content in Building Brand Trust and Consumer Engagement in Fashion Retail. 2024. P. 2. URL: https://lnk.ua/b4A3g5RVQ. **11.** Як ми зробили 16 000 000 показів у диджитал та 5000 UGC відео

для Gonzo // OMG Agency. URL: https://omgagency.me/blog/cases/yak-my-zrobyly-16-000-000-pokaziv-u-dydzhytal-ta-5000-ugc-video-dlya-gonzo/. **12.** Ukrainian Creative Stories. Post for a Million. URL: https://creative-stories.com.ua/iab-mixx-awards/winners-mixx/post-for-a-million-8851. **13.** Ruiz C., Badenes Rocha A. The Influence of Negative Emotions on Brand Trust and Intention to Share Cause Related Posts: A Neuroscientific Study. *Journal of Business Research.* 2023. С. 11. URL: https://lnk.ua/xNKQ7aje8.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2025 р.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 004:330.46

Хадієв Б. Л.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено вплив цифровізації логістичних процесів на підвищення ефективності діяльності підприємства. Проведено порівняння традиційних і цифрових логістичних систем; проаналізовано досвід цифрової трансформації компаній «Нова Пошта» і «Укрпошта». Визначено ключові цифрові інструменти та переваги їх впровадження.*

Ключові слова: *цифровізація, логістика, ефективність підприємства, автоматизація, цифрові технології, оптимізація процесів.*

Annotation. *The impact of digitalization of logistics processes on increasing the efficiency of the enterprise is studied. A comparison of traditional and digital logistics systems is carried out and the experience of digital transformation of the companies «Nova Poshta» and «Ukrposhta» is analyzed. Key digital tools and the advantages of their implementation are identified.*

Keywords: *digitalization, logistics, enterprise efficiency, automation, digital technologies, process optimization.*

У сучасних умовах розвитку глобального конкурентного середовища цифровізація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування підприємств. Логістичні процеси є стратегічним елементом діяльності суб'єктів господарювання, оскільки забезпечують раціональне управління потоками ресурсів, інформації та готової продукції. Традиційні логістичні системи втрачають ефективність через високий рівень витрат, тривалість операцій та складність координації учасників ланцюга постачання. Тому цифрова трансформація логістики є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці.

Метою дослідження є аналіз впливу цифровізації логістичних процесів на підвищення ефективності діяльності підприємства та визначення ключових цифрових інструментів, що забезпечують їх оптимізацію.

© Хадієв Б. Л., 2025

Цифровізація логістики включає впровадження сучасних цифрових технологій у процеси планування, управління складськими операціями, транспортування, обліку та відстеження потоків. До основних технологій цифрової логістики належать: ERP-, CRM- та WMS-системи, технології Інтернету речей (IoT), RFID-ідентифікація, блокчейн, хмарні платформи, системи GPS-моніторингу, Big Data та штучний інтелект.

Для підприємств використання таких інструментів забезпечує:

1) підвищення точності прогнозування попиту;
2) оптимізацію маршрутів транспортування;
3) скорочення часу виконання операцій;
4) мінімізацію людських помилок;
5) підвищення прозорості управління ресурсами;
6) скорочення логістичних витрат.

У процесі цифрової трансформації підприємств логістика зазнає суттєвих змін, переходячи від традиційних підходів до інтегрованих цифрових систем управління. Для оцінки переваг цифровізації важливо порівняти ключові характеристики класичної логістичної моделі та сучасної цифрової логістики, що дозволяє визначити основні відмінності та переваги впровадження цифрових технологій (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння традиційних і цифрових логістичних систем

Критерій	Традиційна логістика	Цифрова логістика
Управління процесами	Переважно ручне	Автоматизоване та інтегроване
Контроль за ресурсами	Часткова відстежуваність	Повна прозорість у реальному часі
Витрати	Високі операційні витрати	Оптимізація витрат
Швидкість виконання	Повільні цикли	Скорочення часу обробки
Ризики помилок	Високі через людський фактор	Мінімальні
Якість рішень	Інтуїтивна	Аналітика на основі даних

Отже, проведене порівняння свідчить, що цифрова логістика забезпечує значні вигоди порівняно з традиційними підходами завдяки автоматизації операцій, зниженню витрат, підвищенню швидкості обробки замовлень і прозорості управління. Інтегровані цифрові системи дозволяють підвищити якість логістичних рішень та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, що в підсумку сприяє зростанню його конкурентоспроможності.

Перехід до цифрових логістичних моделей демонструє результативність на прикладі провідних українських компаній: «Нова Пошта» та «Укрпошта», які активно впроваджують технологічні рішення з метою оптимізації логістичних операцій, підвищення швидкості обслуговування клієнтів та скорочення витрат. Ці компанії працюють на одному ринку та мають схожий спектр логістичних послуг, проте підходи до цифровізації та масштаби їх впровадження суттєво відрізняються.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика цифрової трансформації «Нової Пошти» та «Укрпошти»

Параметр	«Нова Пошта»	«Укрпошта»
1	2	3
Рівень автоматизації операцій	Високий рівень автоматизації на сортувальних терміналах; роботизовані системи сортування	Часткова автоматизація, більшість процесів змішані
Цифрові сервіси	Мобільний застосунок, відстеження на всіх етапах, автоматичні поштомати, API-інтеграції, чат-боти	Мобільний застосунок та сайт, обмежені можливості API, менше поштоматів
Швидкість обробки та доставки	Система планування маршрутів на основі AI, висока швидкість доставки	Швидкість нижча через традиційні процеси і державну структуру
Клієнтоорієнтованість	Онлайн-оплата, редирект відправлень, кур'єрська доставка в день замовлення	Більшість послуг потребують офлайн-взаємодії

Закінчення табл. 2

1	2	3
Інвестиції в технології	Постійні приватні інвестиції в інноваційні рішення	Обмежене державне фінансування та повільніша модернізація
Масштаб цифровізації	Комплексна цифрова екосистема «НП Діджитал»	Часткове оновлення інфраструктури

Отже, аналіз показує, що «Нова Пошта» переглянула підхід до логістики не лише на рівні процесів, а й на рівні бізнес-моделі. Основними перевагами стали:

1) Комплексна цифрова стратегія – створення власної IT-екосистеми для управління всіма операціями в режимі реального часу.

2) Впровадження автоматизованих роботизованих терміналів, що значно скоротило час обробки посилок.

3) Розвиток мережі поштоматів і можливість повністю безконтактного отримання та відправлення.

4) Висока якість цифрового клієнтського сервісу, зокрема прозорість відстеження.

5) Застосування штучного інтелекту та Big Data для прогнозування маршрутів і оптимізації логістичних потоків.

6) Гнучка та інноваційна бізнес-модель, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.

На відміну від цього, цифровізація «Укрпошти» проходить поступово, обмежена державним бюджетуванням та складною бюрократичною структурою. Це уповільнює впровадження високотехнологічних рішень і знижує темпи модернізації.

Отже, досвід компаній «Нова Пошта» та «Укрпошта» демонструє, що цифровізація логістичних процесів є критичним фактором підвищення ефективності підприємства. Компанії, які стратегічно інвестують у цифрові технології, отримують суттєві конкурентні переваги, зокрема: скорочення часу обробки вантажів, підвищення рівня клієнтського сервісу, зниження витрат і зростання рентабельності. Лідерські позиції «Нової Пошти» підтверджують, що комплексний і системний підхід до цифрової трансформації забезпечує значні результати, тоді як неповна цифровізація зберігає традиційні обмеження.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

Література: **1.** Маргасова В., Самойлович О. Роль цифрових технологій в організації ефективного функціонування маркетингової та логістичної систем промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 2 (34). С. 26–37. **2.** Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко, О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся.* 2022. № 2 (25). С. 240–250. **3.** Попело О. В., Ткаченко Т. П. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy.* 2023. № 2. С. 23–35. **4.** Аналітика Big Data підвищує масштабованість логістичних послуг // BigDataLab. URL: https://www.bigdatalab.com.ua/news-116/. **5.** Кацило Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк – підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію // Журнал Forbes Ukraine, 16 грудня 2022. URL: https://forbes.ua/news/pidpriemets-roku-vid-forbes-2022-15122022-10528. **6.** ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/. **7.** АТ «Укрпошта» впровадила ERP-систему, зацифрувала 70% бізнес-процесів, провела аудит фінансової звітності у Baker Tilly разом з IT-Enterprise // IT Enterprise. URL: https://www.it.ua/cases/article/rekordna-shvidkist-vprovadezhennja-erp-sistemi-cifrovizacija-70-biznes-procesiv-i-audit-finansovoi-zvitnosti-baker-tilly. **8.** ШІ замість менеджерів: Нова пошта впровадила систему автоматичних ревізій відділень. URL: https://sud.ua/uk/news/ukraine/347394-ii-vmesto-menedzherov-novaya-pochta-vnedrila-sistemu-avtomaticheskikh-reviziy-otdeleniy.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.662

Хижняк М. Ю.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У цій статті обговорюються ключові аспекти економічного аналізу, який має на меті оцінити ефективність використання основних засобів підприємства. Висвітлено вивчення ключових показників, таких як фондовіддача, фондомісткість, коефіцієнти оновлення, вибуття, зносу, а також коефіцієнт використання потужностей. У роботі розглянуто методичні підходи до факторного аналізу змін цих показників. Значну увагу приділено впливу амортизаційної політики, процесів модернізації, а також запропоновано практичні аналітичні підходи для підвищення результативності використання основних фондів.*

Ключові слова: *фондовіддача, основні засоби, рентабельність, коефіцієнт зносу.*

Annotation. *This article examines the peculiarities of economic analysis of the efficiency of fixed asset utilisation in enterprises. It highlights the study of key indicators such as return on assets, capital intensity, renewal, disposal and depreciation ratios, as well as the capacity utilisation ratio. The paper examines methodological approaches to factor analysis of changes in these indicators. Considerable attention is paid to the impact of depreciation policy and modernisation processes, and practical analytical approaches are proposed to improve the efficiency of fixed asset utilisation.*

Keywords: *return on assets, fixed assets, profitability, depreciation ratio.*

Постановка проблеми. Основні засоби як ключовий ресурс емітента корпоративних прав складають його виробничий потенціал і впливають на довгострокову конкурентоспроможність. Ефективність і стан використання цих активів мають прямий вплив на фінансові результати й ринкові позиції підприємства. Неоптимальне управління основними засобами спричиняє збільшення витрат, зниження рентабельності та гальмування інноваційних процесів. Сучасні виклики, зокрема технологічне старіння, моральний знос, низька інвестиційна активність, недосконалість амортизаційної політики та обмеженість ресурсів для оновлення, лише загострюють цю проблему.

Традиційні підходи до економічного аналізу, що базуються переважно на даних річної фінансової звітності, не враховують повною мірою специфіку основних засобів. В умовах стрімких технологічних змін стає критично важливим переглядати класичні аналітичні методи, приділяючи більше уваги факторному, оперативному та техніко-економічному аналізу. Це дозволяє точніше виявити резерви для підвищення ефективності використання основних засобів і обґрунтовано визначити шляхи їхнього відтворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності, оцінки та ефективності використання основних засобів є ключовими напрямами досліджень для багатьох українських учених. Важливий внесок у розробку теоретичних і методичних підходів зробили такі дослідники, як Кончаковський Є. О., Дороган-Писаренко Л. О., Білик М. Д., Задніпрянна Т. С., Костирко Р. О., Коробова М. Я., Мулик Т. О., Павловська О. В., Поддєрьогін А. М., Савицька Г. В., Терещенко О. О., Мних Є. В., Чайка Т. Ю., Ткаченко А. М., Швиданенко Г. О. та інші. У їхніх роботах розглянуто теоретичні основи формування і відновлення основних засобів, запропоновано методичні підходи до оцінки їхнього технічного стану, проведено аналіз показників фондовіддачі, рентабельності, амортизаційної політики та досліджено вплив основних фондів на ефективність діяльності підприємств. Проте, незважаючи на вагомі здобутки, окремі аспекти цієї проблематики досі недостатньо

© Хижняк М. Ю., 2025

вивчені. Особливо актуальним залишається подальше дослідження питань, що стосуються багатофакторного аналізу рентабельності основних засобів, а також впливу різних чинників на ефективність їх використання.

Метою статті є дослідження методико-аналітичного підходу для оцінювання ефективності користування основними засобами підприємства, а також розробка практичних рекомендацій для покращення результативності їх експлуатації в умовах сучасного управління, процесів цифровізації та обмежених інвестиційних ресурсів.

Викладення основного завдання дослідження. Згідно з НП(С)БО 7 «Основні засоби» основні засоби – «матеріальні ресурси, що перебувають у розпорядженні підприємства з метою їх використання у виробничому процесі, постачанні продукції, виконанні робіт чи наданні послуг, здійсненні адміністративних та соціально-культурних функцій або передачі в оренду іншим особам, і строк корисної експлуатації яких перевищує один рік (або операційний цикл, якщо його тривалість більша за рік)» [1]. Вони відзначаються довгим життєвим циклом, високим рівнем матеріальної та функціональної складності, а також схильністю до фізичного й морального зносу. Мулик Т. О. звертає увагу, що «аналіз основних засобів зазвичай починається з оцінки їх достатності та відповідності потребам підприємства. Визначають, чи здатні вони ефективно підтримувати виробничі процеси та управлінські завдання, оцінюють їхню кількість, вивчають динаміку, структуру, технічний стан, а також аналізують рівень ефективного або неефективного використання» [2]. На основі цього формується база для розрахунку ключових показників ефективності.

Фондовіддача слугує кількісним відображенням ефективності капіталовкладень в основні засоби, наочно показуючи, скільки доходу від реалізації приносить кожна гривня, вкладена в ці активи. Розраховується цей показник відношенням вартості випущеної продукції (або виручки від продажів) до середньорічної вартості основних засобів.

На думку Т. Ю. Чайки, фондовіддача є основним індикатором, який характеризує оборотність основного (фіксованого) капіталу. Її показники свідчать про рівень ділової активності підприємства та активно застосовуються для прийняття управлінських рішень менеджерами, інвесторами, кредиторами й іншими зацікавленими сторонами [3].

«…Зворотним показником фондовіддачі виступає фондомісткість. Цей показник відображає економічну характеристику, яка демонструє, скільки основних засобів було залучено для виготовлення однієї гривні продукції» [4, с. 103]. Невисока фондомісткість свідчить про раціональне та результативне застосування основних виробничих засобів. Такий результат досягається завдяки впровадженню сучасних технологій, раціональній організації виробничих процесів і високому професійному рівню персоналу.

Рентабельність основних засобів (RO3) є показником, який характеризує ефективність використання інвестицій у матеріальні активи. Вона демонструє, наскільки успішно підприємство отримує прибуток від вкладень у основні засоби. Обчислюється рентабельність основних засобів як співвідношення чистого фінансового результату (прибутку або збитку) до середньої вартості основних засобів протягом року:

Коефіцієнт зносу характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості.

$$K_з = \frac{З_о}{ЗВ_{оз}},$$

де $З_о$ – сума зносу основних засобів, тис. грн;

$\overline{ЗВ_{оз}}$ – середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

Зворотним показником коефіцієнту зносу є коефіцієнт придатності. Він показує, яка частка основних засобів придатна для експлуатації та не зношена, тобто чим вищий коефіцієнт, тим кращий технічний стан основних засобів.

$$K_п = 1 - K_з$$

Дослідження ефективності використання основних засобів має особливості, які вимагають застосування факторного та оперативного аналізу для точної ідентифікації резервів.

Для виявлення причин зміни фондовіддачі використовується факторна модель, яка розкладає загальну зміну на вплив екстенсивних (кількість та час використання) та інтенсивних (продуктивність) чинників. Це є критичною особливістю аналізу ОЗ.

$$Ф_в = \frac{К_о}{ЗВ_{оз}} \times \frac{В_г}{К_о} \times \frac{В_п}{В_г},$$

де $К_о$ – кількість обладнання, шт.;

$В_г$ – відпрацьовано годин, год;

$В_п$ – випуск продукції, тис. грн.

У багатофакторній моделі, що описує прибутковість активів, першим важливим елементом (технічним аспектом) є показник, що відображає співвідношення кількості фізичного обладнання до його грошової оцінки. Цей показник є допоміжним і використовується для подальших розрахунків. Другий елемент – екстенсивний фактор – характеризує середній час експлуатації одиниці обладнання протягом певного періоду. Цей фактор безпосередньо залежить від інтенсивності використання обладнання та часу його простою. Третій елемент – інтенсивний фактор – показує продуктивність обладнання, тобто обсяг виробленої продукції у вартісному вираженні за годину роботи. Він відображає ефективність застосовуваних технологій та управління.

Застосування методів аналізу, таких як метод ланцюгових підстановок або інтегральний метод, дозволяє визначити кількісний вплив кожного з цих факторів, що дає можливість розробляти цілеспрямовані управлінські рішення.

Оперативний аналіз є другою важливою особливістю, оскільки він дозволяє швидко виявляти відхилення, які не видно у річній звітності. У ході оперативного аналізу проводиться оцінка результативності застосування виробничих можливостей, при цьому коефіцієнт використання потужності виступає важливим індикатором. Він відображає міру ефективності експлуатації доступного обладнання.

$$К_{вп} = \frac{Ф_{ов}}{П_п},$$

де $Ф_{ов}$ – фактичний обсяг виробництва, тис. грн;

$П_п$ – проєктна потужність.

Цей показник відображає рівень використання обладнання і є важливим для визначення можливостей збільшення обсягів виробництва без додаткових інвестицій.

Висновки. За результатом проведеного дослідження можна сформувати такі висновки:

1. Ефективне застосування основних засобів є важливим елементом, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність та конкурентоспроможність будь-якої компанії. Для повної оцінки цього впливу необхідно проводити детальний аналіз, що враховує багато економічних і технічних факторів, що дозволяє не тільки констатувати факт, але й виявити реальні шляхи для поліпшення результатів використання цих активів. Важливу роль у цьому аналізі відіграють кількісні показники, які дають можливість об'єктивно оцінити стан і результативність фондів. До таких показників належать рентабельність, фондовіддача, фондомісткість, а також коефіцієнти зносу та придатності.

2. На основі результатів цього комплексного аналізу, що охоплює як фінансові, так і технічні аспекти, розробляються обґрунтовані рекомендації. Ці рекомендації, спрямовані на оновлення, заміну та покращення основних фондів, сприяють оптимізації інвестицій, підвищенню продуктивності праці та, як наслідок, збільшенню прибутковості компанії.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Азаренков Г. Ф.

Література: **1.** Про затвердження Національного положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text. **2.** Мулик Т. О. Аналіз основних засобів підприємства: методичні та практичні аспекти. *Інфра-*

структура ринку. 2020. Вип. 46. С. 113–122. **3.** Чайка Т. Ю., Лошакова С. Є., Калашнік О. Ю. Розрахунок фондовіддачі за фінансовою звітністю НП(С)БО України та сучасні тенденції її оцінки і аналізу. *Ефективна економіка.* 2018. № 5. **4.** Дорогань Л. О., Кончаковський Є. О., Живогляд Ю. А. Оцінка ефективності використання основних засобів в аграрному секторі. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія : Економічні науки.* 2012. Вип. 4. Т. 1. С. 101–105. **5.** Луцька Н., Цюцяк І., Цюцяк А. Сутність основних засобів та аналіз ефективності їх використання в умовах цифрової трансформації. *Галицький економічний вісник.* 2024. С. 71–80.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ОСНОВНІ КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

УДК 336.71:005.21:330.341.1

Ходарєв Я. М.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 2-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Виокремлено основні класифікаційні ознаки сучасних підходів до управління бізнес-процесами банку в умовах невизначеності. В умовах зростаючої динаміки економічних процесів традиційні підходи до управління бізнес-процесами банків втрачають ефективність, що зумовлює потребу у впровадженні нових інструментів і методів управління.*

Ключові слова: *бізнес-процеси банку, невизначеність, економічний розвиток, сучасний інструментарій, процесне управління.*

Annotation. *The main classification features of modern approaches to managing bank business processes in conditions of uncertainty are identified. In conditions of increasing dynamics of economic processes, traditional approaches to managing bank business processes are losing their effectiveness, which necessitates the introduction of new management tools and methods.*

Keywords: *bank business processes, uncertainty, economic development, modern tools, process management.*

Викладення основного матеріалу. Оптимізація бізнес-процесів є важливим етапом у підвищенні ефективності роботи будь-якої організації для забезпечення її економічного розвитку. Вона спрямована на усунення зайвих витрат, зниження ризиків, підвищення продуктивності та покращення якості кінцевого продукту або послуги. Традиційні методи оптимізації базуються на системному аналізі, регулюванні ресурсів і структурній перебудові процесів. Вони містять кілька ключових етапів, кожен із яких має свої особливості та методи реалізації, а саме: аналіз, генерація цілей оптимізації, розробка плану змін, впровадження змін та оцінювання ефективності [1].

© Ходарєв Я. М., 2025

Процес аналізу бізнес-процесів банку має обов'язково розпочинатися з етапу аналізу всіх процесів, який містить: виявлення ключових процесів, які впливають на ефективність роботи організації; оцінку продуктивності, зокрема швидкості виконання завдань, витрат ресурсів та рівня помилок; аналіз вузьких місць і втрат, тобто визначення неефективних етапів, надлишкових дій або дублювання функцій, які уповільнюють роботу [1; 2].

На зазначеному етапі можуть використовуватися такі методи, як картування процесів (Process Mapping) або метод «критичних шляхів», які допомагають візуалізувати всі стадії бізнес-процесу та знайти проблемні місця.

Після етапу аналізу процесів йде етап генерації цілей оптимізації бізнес-процесів банку, досягнення яких спрямоване на [1; 2]:

- зменшення витрат шляхом усунення зайвих процесів або автоматизації;
- підвищення швидкості виконання завдань, що дає можливість скоротити час циклу бізнес-процесу;
- покращення якості послуг за рахунок стандартизації та зменшення впливу людського фактору.

Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірюваними та реалістичними, тобто відповідали принципу СМАРТ (англ. SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) [2].

Наступним важливим етапом є розробка плану змін бізнес-процесів банку, який передбачає формування плану дій для досягнення визначених цілей, який може включати [2]:

- вибір методів оптимізації, які найкраще підходять для конкретних процесів, наприклад, застосування стандартизації, автоматизації чи делегування завдань;
- створення дорожньої карти змін, що містить етапи реалізації, відповідальних осіб і терміни виконання;
- оцінку можливих ризиків та бар'єрів у процесі впровадження змін, щоб завчасно знайти рішення для їх подолання.

Розроблений план має бути гнучким, щоб у разі необхідності можна було вносити коригування.

Після планування настає етап впровадження змін бізнес-процесів банку. Серед основних завдань цього етапу можна виділити такі [2]:

- навчання персоналу – для чіткого розуміння, які зміни відбуваються та як вони вплинуть на їхню роботу;
- забезпечення необхідних ресурсів (матеріалів, технологій та технічної підтримки) для впровадження оптимізованих процесів;
- поетапне впровадження – для уникнення кардинальної реорганізації всіх процесів одразу, що дозволяє мінімізувати ризики та адаптуватися до нових умов поступово.

Необхідно також постійно оцінювати ефективність впроваджених змін бізнес-процесів банку. Це здійснюється за допомогою [1; 2]:

- вимірювання ключових показників продуктивності (KPI), наприклад, скорочення часу виконання процесу, покращення якості продукції або зниження витрат;
- аналізу зворотного зв'язку – збір відгуків від працівників і клієнтів для оцінки впливу змін на роботу організації;
- періодичного перегляду процесів – якщо якісь аспекти не працюють належним чином, необхідно вносити коригування.

Традиційні методи оптимізації бізнес-процесів базуються на поетапному підході, що включає аналіз поточного стану, формулювання цілей, стратегічне планування, реалізацію змін та подальший моніторинг результативності. Застосування таких методів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості продукції та забезпеченню стабільного розвитку організаційної структури. Вони є універсальними та ефективними для різних типів організацій незалежно від їх масштабів, слугуючи базисом для подальшої інтеграції сучасних управлінських технологій у сферу бізнес-процесів [2].

Незалежно від галузевої специфіки чи розміру суб'єкта господарювання, традиційні підходи до оптимізації бізнес-процесів залишаються дієвим інструментом забезпечення організаційної стабільності, підвищення ефективності функціонування та підготовки до впровадження інноваційних управлінських рішень. Вони формують концептуальну основу для сталого розвитку та адаптації до актуальних викликів зовнішнього середовища [3].

У контексті вдосконалення бізнес-процесів банків особливого значення набуває процесна орієнтація управління. На відміну від традиційного функціонального підходу, процесний підхід акцентує увагу на досягненні максимальної ефективності кінцевого результату шляхом оптимізації всіх етапів реалізації. Такий підхід

забезпечує цілісність управлінських дій, підвищує прозорість операційної діяльності та сприяє формуванню гнучкої організаційної структури, яка здатна оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Цифрові технології безперечно відіграють ключову роль у процесі вдосконалення бізнес-процесів банків, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію управління ресурсами та моделювання процесів з метою їх подальшого удосконалення. Серед основних цифрових інструментів, які активно застосовуються у банківській сфері, слід виокремити такі:

- системи автоматизації бізнес-процесів (Business Process Automation, BPA);
- інтегровані системи управління ресурсами підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP);
- моделювання бізнес-процесів за допомогою нотації BPMN (Business Process Model and Notation).

Автоматизація бізнес-процесів у банківському секторі передбачає комплексне впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, орієнтованого на оптимізацію, спрощення або повну заміну повторюваних операцій, які традиційно виконуються вручну. У межах банківської діяльності автоматизація охоплює широкий спектр функціональних напрямів, зокрема обробку платіжних транзакцій, ведення клієнтських рахунків, формування регуляторної та управлінської звітності, управління ризиками, здійснення кредитного скорингу та реалізацію процедур комплаєнсу.

Головною метою впровадження BPA у банках є підвищення ефективності операційного управління шляхом скорочення часових витрат на виконання стандартних процедур, мінімізації ризику виникнення людських помилок та забезпечення стабільної якості обслуговування клієнтів. Застосування технологій BPA сприяє підвищенню прозорості операційної діяльності, забезпеченню безперервності бізнес-процесів, зниженню операційних витрат та формуванню умов для своєчасного прийняття управлінських рішень на основі актуальних аналітичних даних.

Серед основних переваг BPA можна виділити такі:

- зниження витрат на виконання операцій;
- зменшення кількості людських помилок;
- підвищення швидкості обробки бізнес-процесів;
- оптимізація взаємодії між відділами організації;
- підвищення прозорості бізнес-процесів завдяки аналітиці та звітності.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning systems) являють собою інтегровані програмно-технологічні комплекси, призначені для забезпечення комплексного управління всіма ключовими ресурсами підприємства: фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими тощо. У банківській сфері такі системи виступають основою цифрової інфраструктури, що забезпечує цілісність, узгодженість і прозорість управлінських процесів на всіх рівнях діяльності фінансової установи.

Завдяки впровадженню ERP-рішень банки отримують можливість ефективно координувати внутрішні бізнес-процеси, знижувати операційні витрати, посилювати внутрішній контроль і підвищувати рівень прозорості діяльності. Крім того, такі системи виступають фундаментом для подальшої цифровізації банківських послуг, що посилює гнучкість управління та підвищує конкурентоспроможність банків в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Серед основних переваг використання ERP-систем для управління бізнес-процесами банків можна виділити такі:

- управління фінансами та бухгалтерією;
- планування ресурсів організації;
- контроль, аналіз та планування банківських послуг;
- моніторинг ефективності персоналу та управління кадрами;
- аналіз та звітність для керівників організації [3].

Business Process Model and Notation (BPMN) є міжнародно визнаним стандартом, що застосовується для формалізованого опису, аналізу та оптимізації бізнес-процесів у різних організаційних контекстах. Методологія BPMN базується на використанні уніфікованої графічної нотації, яка забезпечує візуалізацію логіки процесів, їх структурних взаємозв'язків, послідовності виконання дій, ролей учасників та інформаційних потоків, що циркулюють у межах процесної моделі.

У банківському секторі застосування BPMN має особливу практичну значущість, оскільки дозволяє системно структурувати складні операційні процеси, зокрема ті, що пов'язані з обслуговуванням клієнтів, кредитуванням,

управлінням ризиками, дотриманням нормативних вимог (комплаєнсом) та реалізацією процедур внутрішнього контролю. Візуалізація процесів за допомогою BPMN сприяє підвищенню прозорості бізнес-моделі банку, оптимізує комунікацію між функціональними підрозділами та забезпечує уніфіковане розуміння процедур серед співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Основними перевагами використання BPMN для управління бізнес-процесами банку є:

- чітке візуальне представлення процесів;
- спрощення комунікації між IT-фахівцями та бізнес-аналітиками;
- можливість швидкого внесення змін та тестування нових сценаріїв;
- стандартизований підхід до управління процесами.

Однак слід зауважити, що в умовах невизначеності класичні методи планування і контролю поступово втрачають уже бажаний рівень ефективності. Відповідно, зростає значення сучасних управлінських технологій, а саме таких, як сценарного планування, ризик-менеджменту, методів моделювання та прогнозування, системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), використання Big Data та штучного інтелекту. Наведені інструменти дозволяють не лише забезпечити гнучкість і адаптивність бізнес-процесів, але й мінімізувати ризики, що пов'язані з невизначеністю.

У традиційній моделі управління організаціями домінувала жорстка ієрархічна структура. Вона передбачає централізоване ухвалення рішень, чіткий розподіл функцій та відповідальності, вертикальну підпорядкованість і фіксовані процедури. Такий підхід забезпечує стабільність і контроль у передбачуваному середовищі. Проте в умовах зростаючої невизначеності, коли зовнішні зміни відбуваються швидко і часто непередбачувано, така структура стає надто повільною, негнучкою та неефективною.

Сучасні реалії вимагають від банків оперативного реагування на зміни, швидкої адаптації до нових умов і вищого рівня залучення працівників у процеси прийняття рішень. У зв'язку з цим дедалі більше організацій відходять від класичної ієрархії та переходять до децентралізованих, гнучких структур управління, заснованих на принципах Agile та Scrum [4; 5].

Agile – це філософія гнучкого управління, що грунтується на ітеративному підході, коротких циклах планування, постійному зворотному зв'язку й високій автономії команд. Scrum є одним із фреймворків Agile, який організовує роботу у вигляді спринтів (коротких періодів роботи над певним обсягом задач) із чіткими ролями (Product Owner, Scrum Master, Scrum Team), регулярними зустрічами та постійною адаптацією [4].

Scrum може використовуватися у процесах розробки нових видів банківських послуг, управлінні змінами, впровадження цифрових рішень, організації міжфункціональних проєктних груп. Гнучкі команди, як правило, є крос-функціональними, самоорганізованими, працюють за принципом спільної відповідальності за кінцевий результат. Такий підхід дає змогу значно знизити час на погодження рішень, зменшити втрати, що пов'язані з дублюванням функцій, покращити взаємодію між підрозділами [5].

Таким чином, перехід від жорсткої ієрархії до гнучких команд є ефективною відповіддю на виклики зовнішнього середовища. Цей підхід сприяє підвищенню адаптивності банків, поліпшенню командної взаємодії, прискоренню змін, зміцненню конкурентних позицій на ринку [4].

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шабельник Т. В.

Література: **1.** Шабельник Т. В. Маркетинго-орієнтоване управління фармацевтичним підприємством: моделі та методи : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2015. 312 с. **2.** Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка.* 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/101.pdf. **3.** Harmon P. Business Process Change // Agilier. URL: https://www.agilier.com/resources/on-the-bookshelf/business-process-change-by-paul-harmon. **4.** Manifesto for Agile Software Development // Agile Alliance. URL: https://agilemanifesto.org/. **5.** Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game // Scrum Guides. URL: https://scrumguides.org/.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ВПЛИВ ESG СТАНДАРТІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

УДК 338.45

Циба В. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня III курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто значення ESG стандартів (Environmental, Social, Governance) для діяльності транснаціональних корпорацій, а також їх вплив на фінансові показники, репутацію та сталий розвиток. Проведено аналіз ключових складових ESG та практик їх інтеграції у корпоративні стратегії, визначено переваги та виклики впровадження ESG, а також окреслено перспективи розвитку практик соціально-екологічної відповідальності у глобальному бізнесі.*

Ключові слова: *ESG, транснаціональні корпорації, сталий розвиток, корпоративна відповідальність, фінансова ефективність.*

Annotation. *. The article examines the significance of ESG standards (Environmental, Social, Governance) for the activities of multinational corporations and their impact on financial performance, reputation, and sustainable development. The study analyzes the main components of ESG and the practices of their integration into corporate strategies, identifies advantages and challenges of ESG implementation, and outlines the prospects for the development of corporate social and environmental responsibility practices in the global business context.*

Keywords: *ESG, multinational corporations, sustainable development, corporate responsibility, financial performance.*

Сучасний глобальний бізнес переживає значні трансформації, де фінансові результати вже не є єдиним критерієм успіху. Транснаціональні корпорації, які працюють у різних країнах із різними регуляторними та соціокультурними умовами, дедалі частіше інтегрують ESG стандарти у свої корпоративні стратегії. Зростаюча увага інвесторів, держави та громадськості до соціальної відповідальності та екологічної безпеки робить ESG не лише етичним, а й економічно обґрунтованим вибором [2, с. 38]. Дані MSCI ESG Research свідчать, що компанії з високими ESG показниками демонструють менші інвестиційні ризики, покращену репутацію та більшу привабливість для інвесторів, що підтверджує прямий зв'язок між соціально-екологічною відповідальністю та фінансовими результатами [3, с. 211].

ESG стандарти охоплюють три ключові складові. Екологічна складова (Environmental) передбачає управління викидами, ефективне використання ресурсів, заходи з відновлюваної енергетики та управління відходами. Підприємства, які впроваджують такі практики, зменшують негативний вплив на довкілля та знижують операційні витрати [4, с. 35]. Соціальна складова (Social) включає розвиток персоналу, забезпечення прав людини, поліпшення умов праці, соціальні програми та підтримку локальних громад. Інвестиції у соціальні програми підвищують мотивацію працівників, зменшують плинність кадрів і покращують імідж компанії [5, с. 211]. Управлінська складова (Governance) передбачає прозорість корпоративних процесів, етичне управління, антикорупційні програми та формування відповідальної корпоративної культури. Ефективне управління знижує ризики фінансових та юридичних проблем та забезпечує довіру інвесторів [6, с. 38].

Впровадження ESG практик має численні переваги. Компанії покращують корпоративну репутацію, підвищують довіру з боку інвесторів та оптимізують управлінські та фінансові процеси, що безпосередньо впливає на рентабельність і стійкість бізнесу. ESG сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку [7, с. 280].

© Циба В. С., 2025

Основним є відсутність уніфікованих міжнародних стандартів оцінки ESG, що ускладнює порівняння компаній у різних регіонах та галузях. Часто зустрічається ризик неповної або неперевіреної інформації у звітах компаній. Інтеграція ESG у корпоративну культуру та бізнес-процеси потребує значних ресурсів і часу, а додаткові витрати можуть бути суттєвими, особливо для великих транснаціональних корпорацій [4, с. 35; 5, с. 211].

На нашу думку, ефективна інтеграція ESG вимагає комплексного підходу, який поєднує технології, управлінські практики та розвиток персоналу. Транснаціональні корпорації повинні розробити ESG стратегію, що поєднує фінансові, соціальні та екологічні цілі, враховує специфіку кожного ринку та дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливо інвестувати у навчання персоналу, підвищувати цифрові компетенції, впроваджувати сучасні цифрові платформи для моніторингу ESG показників та аналітики даних. Створення прозорої корпоративної культури та етичного управління забезпечує довіру інвесторів і стабільність бізнесу [1, с. 280; 3, с. 211].

Для наочності можна подати ключові заходи ESG та їх вплив у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Основні заходи ESG та очікуваний ефект

Складова ESG	Заходи	Очікуваний ефект	Джерело
Environmental	Використання відновлюваної енергії, оптимізація ресурсів	Зменшення негативного впливу на довкілля, економія ресурсів	[4, с. 35]
Social	Поліпшення умов праці, навчання персоналу, соціальні програми	Підвищення мотивації працівників, зменшення плинності кадрів	[5, с. 211]
Governance	Прозорі процедури управління, антикорупційні програми	Зростання довіри інвесторів, зниження корпоративних ризиків	[6, с. 38]

Джерело: складено автором за [4; 5; 6]

Таким чином, ESG стандарти стають ключовим інструментом стратегічного управління транснаціональними корпораціями. Високий рівень ESG практик підвищує інвестиційну привабливість, зменшує ризики та сприяє стабільному розвитку бізнесу. Перспективи розвитку включають створення універсальних методик оцінки ESG, використання цифрових технологій для збору та аналізу даних, інтеграцію ESG /у корпоративні стратегії та активну взаємодію з інвесторами та громадськістю [2, с. 38; 7, с. 280].

На нашу думку, корпорації, які успішно інтегрують ESG стандарти, отримують не лише економічні, а й стратегічні переваги, зміцнюють позиції на світовому ринку та підвищують стійкість перед глобальними викликами, такими як зміни клімату, соціальні конфлікти та регуляторні трансформації. ESG стає критично важливим чинником розвитку сучасного бізнесу, а компанії, що відстають, ризикують втратити конкурентні переваги та інвестиційний потенціал.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Муренець І. Г.

Література: **1.** Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2020. № 17. С. 280–290. URL: https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11. **2.** Макаренко І. О. Інкорпорація ESG критеріїв у діяльність компаній. *Економіка, управління та адміністрування.* 2023. № 14. С. 38–45. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/285055. **3.** Shostak I.V., Plysenko H.P. Integrated reporting in the context of ESG principles. *Journal of Strategic Economic Research.* 2024. No. 7. P. 211–220. URL: https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1570. **4.** Sahin Ó., Bax K., Czado C., Paterlini S. Environmental, Social, Governance scores and the Missing pillar. URL: https://arxiv.org/abs/2106.15466. **5.** EBSCO Research Starters. Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG). URL: https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/environmental-social-and-corporate-governance-esg. **6.** Житар М. О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2024. № 2 (14). С. 38–47. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/49872/1/M_Zhytar_ESJEFI_2_14_24.pdf. **7.** Diakovskyi D. ESG

інвестування у відбудову економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2024. Т. 9. Вип. 1. С. 280–290. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/99573a06-74d7-440b-807a-1380ca50edc3.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ЛОГІСТИЧНОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ

УДК 005.932

Циганок Ю. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні основи та практичне застосування ESG-принципів у логістичному обслуговуванні. Проаналізовано наукову літературу, досвід провідних міжнародних компаній та ключові індикатори ефективності.*

Ключові слова: *ESG-принципи, логістичне обслуговування, сталий розвиток, екологічна логістика, корпоративна відповідальність, логістичний менеджмент.*

Annotation. *The article considers theoretical foundations and practical application of ESG principles in logistics services. Scientific literature, experience of leading international companies and key performance indicators are analyzed.*

Keywords: *ESG principles, logistics services, sustainable development, green logistics, corporate responsibility, logistics management.*

Актуальність. Логістична галузь, будучи ключовою ланкою світової економічної системи, характеризується динамічним зростанням, що водночас призводить до посилення негативного впливу на навколишнє середовище. Імплементація концепції ESG у систему логістичного менеджменту постає критичним завданням для синтезу екологічних, суспільних та корпоративних чинників із метою створення стійких конкурентних позицій підприємств на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування ESG-концепції в операційному управлінні логістичними системами викликає посилений інтерес дослідницького та бізнес-середовища. Провідні міжнародні наукові платформи фіксують зростаючу динаміку оприлюднення матеріалів, присвячених імплементації ідеології сталого розвитку в логістичну операційну діяльність [1]. Водночас спостерігається дефіцит комплексної концептуальної моделі логістичного управління з ESG-орієнтацією, що містить конкретизовані метрики результативності.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-середовищі концепція ESG стала критично важливою для компаній, які прагнуть досягти довгострокової стійкості. ESG-концепція об'єднує три

© Циганок Ю. С., 2025

ключові виміри корпоративної діяльності: екологічний (Environmental), соціальний (Social) та управлінський (Governance). Для логістичних компаній впровадження ESG-принципів є стратегічною необхідністю у сучасних умовах ведення бізнесу [2].

Екологічна складова передбачає скорочення викидів CO_2 через використання електротранспорту та альтернативних видів палива, екологічне пакування з біорозкладних матеріалів, впровадження енергоефективних технологій на складах, розвиток зворотної логістики [3].

Соціальна відповідальність включає безпеку праці та покращення умов роботи, етичне постачання з дотриманням міжнародних стандартів, навчання персоналу та розвиток цифрових навичок, підтримку місцевих громад [4].

Управлінська досконалість забезпечується через прозорість та регулярну звітність, відповідність стандартам ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000, антикорупційні заходи та електронні тендери [3].

Інтеграція ESG-стратегії надає логістичним компаніям оптимізацію витрат, підвищення репутації бренду, залучення відповідальних інвесторів, зниження ризиків та формування довгострокової конкурентоспроможності [5; 6].

ESG у логістиці – це не лише дотримання вимог, а комплексна стратегія сталого розвитку, яка забезпечує баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальним благополуччям.

Контент-аналіз публікацій провідних міжнародних видань виявив 67 унікальних ESG-ініціатив, класифікованих за компонентами та функціональними напрямками логістичної діяльності. Дослідження показало домінування екологічного компоненту (47,8 % усіх ініціатив), що підтверджує пріоритетність екологічних аспектів у логістичних ESG-стратегіях. Соціальний компонент представлений 20 ініціативами (29,9 %), тоді як управлінський компонент охоплює 15 позицій (22,4 %) [1].

Функціональний розподіл ініціатив демонструє економічну орієнтованість ESG-рішень у сфері транспорту (40,3 %), що пояснюється значним впливом транспортних операцій на викиди. Управління постачальниками становить 23,9 % ініціатив, відображаючи зростаючу увагу до етики постачань. Складські операції та управління ризиками представлені меншою мірою [1].

Порівняльна оцінка п'яти глобальних логістичних компаній (DHL, Maersk, DB Schenker, Kuehne+Nagel, FedEx) за допомогою крос-кейс аналізу показала високий рівень розвитку екологічного компоненту у всіх досліджуваних компаніях із середнім балом 8,32. Соціальний компонент досяг середнього балу 7,6, а управлінський – 7,8. Примітно, що компанія Maersk виявилася найбільш збалансованою за всіма трьома компонентами ESG, тоді як CDP Climate Change лідирує за ESG-ефективністю загалом [1].

На основі частоти згадування було ідентифіковано 15 ключових індикаторів для логістичного менеджменту. Найвищу значимість демонструють показники екологічного компоненту: обсяг CO2/тонно-км (0,92), частка екологічного транспорту (0,89) та енергоефективність складу (0,85). Серед соціальних індикаторів провідне місце займає індекс безпеки праці (0,91). Управлінські показники представлені ESG-аудитом постачальників (0,87) та ESG-комітетом (0,82) [1].

SWOT-аналіз ESG-стратегій у логістичному управлінні виявив стратегічні напрямки впровадження моделі (табл. 1). Сильні сторони включають еко-інновації у транспорті, позитивний імідж та зниження операційних витрат. Слабкі сторони охоплюють високі початкові інвестиції, неповну реалізацію ESG-ініціатив та недостатню стандартизацію ESG-KPI. Можливості представлені державними субсидіями, впровадженням галузевих ESG-рейтингів та співпрацею з науковими установами. Загрози включають ризики greenwashing, непередбачуваність ESG-стандартів та підвищену конкуренцію серед ESG-орієнтованих операторів [1].

Таблиця 1

SWOT-аналіз ESG-стратегій у логістичному обслуговуванні

1	2
Сильні сторони	Слабкі сторони
Впровадження екологічних рішень у транспортній сфері сприяє скороченню споживання енергоресурсів та зменшенню вуглецевого сліду	Значні первинні капіталовкладення в екологічно відповідальні рішення
Формування привабливого бренду для споживачів та фінансових партнерів	Фрагментарне застосування принципів сталого розвитку в операційній діяльності

Закінчення табл. 1

1	2
Посилення довіри з боку інвестиційного середовища та розширення можливостей отримання спеціалізованого фінансування	Відсутність уніфікованих показників ефективності в логістичному секторі
Оптимізація експлуатаційних затрат у тривалій перспективі	Проблеми з підбором фахівців, що володіють експертизою у сфері сталого розвитку
Зростання прихильності персоналу та мінімізація показників ротації кадрів	Збільшення витратних статей на підготовку нефінансової звітності та верифікацію даних
Можливості	Загрози
Отримання державної підтримки та преференцій для екологічних проєктів	Загроза звинувачень у псевдоекологічності (greenwashing) та втрата репутації
Формування галузевих систем оцінювання корпоративної відповідальності	Нестабільність нормативно-правового регулювання
Освоєння нових ринкових ніш екологічно свідомих замовників	Розбіжності у стандартах корпоративної відповідальності між країнами
Партнерство з дослідницькими центрами для створення інноваційних рішень	Посилення конкурентного тиску з боку компаній із сталою бізнес-моделлю
Долучення до міжнародних ініціатив зі встановлення науково обґрунтованих цілей	Вразливість до ESG-ризиків у логістичних ланцюгах, що перебувають поза безпосереднім контролем

Джерело: [1]

Висновок. Дослідження ESG-принципів у логістичному обслуговуванні підтверджує актуальність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у сучасну логістичну практику. Аналіз наукової літератури та досвіду провідних міжнародних компаній засвідчує, що впровадження ESG-стратегій є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку логістичних операторів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

Література: 1. Гатило В. П. Логістичний менеджмент сталого розвитку: впровадження ESG -стратегій у логістичні процеси. *Часопис економічних реформ.* 2025. № 2 (58). С. 144–153 DOI: https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.16. **2.** Ремига Ю. С. ЛОГІСТИКА ТА ESG: Інтеграція заради сталого розвитку // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 24 квіт. 2025. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329614. **3.** Що таке ESG-фактори та які тренди їх впровадження в Україні? URL: https://www.assets.com.ua/posts-afg/shchotake-esg-faktori-ta-yaki-trendi-yih-vprovadzhennya-v-ukrayini. **4.** Послуги зі сталого розвитку та енергоефективності. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/services2/consulting/sustainability. **5.** ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. URL: https://sk.ua/uk/esg-jakinstrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu. **6.** Вовченко О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство. Серія «Фінанси, банківська справа та страхування».* 2023. Вип. #50/2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ТА КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 658.8

Чирка А. М.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 3-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено моделі та канали збуту продукції підприємства в умовах цифрової економіки. Визначено, що вибір каналів збуту залежить від балансу між витратами, контролем та охопленням. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності збутової політики.*

Ключові слова: *збут продукції, канали збуту, збутова політика, цифрова економіка, маркетплейси, електронна комерція, омніканальність, стратегія збуту.*

Annotation. *The paper investigates models and distribution channels for enterprise products within the digital economy. It is determined that channel selection (marketplaces, D2C, direct sales) depends on balancing cost, control, and market coverage. Recommendations for improving distribution policy efficiency are provided.*

Keywords: *Product Distribution, Distribution Channels, Distribution Policy, Digital Economy, Marketplaces, E-commerce, Omnichannel, Distribution Strategy, Financial Stability, Operational Efficiency.*

Постановка проблеми. Збут продукції є одним із головних завдань, що стоять перед бізнесом. Саме від того, наскільки успішно підприємство побудувало процеси збуту, залежить його фінансова стабільність, а отже, стійкість та ефективність діяльності.

На жаль, значна кількість підприємств стикається з проблемами зі збутом та побудовою ефективної збутової мережі, що суттєво впливає на результати їхньої роботи.

Дослідження моделей та каналів збуту продукції підприємствами України дозволяє систематизувати наявні напрацювання та узагальнити досвід. Це, своєю чергою, є основою для розробки актуальних пропозицій щодо підвищення ефективності збутової діяльності.

Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення планування та використання інструментів збутової політики підприємств.

У своєму дослідженні Максютенко І. аналізує тенденції розвитку електронної комерції [1]. Дослідження Гринів Н. та Лісовської Л. «Особливості активізації збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів» [2] присвячене вивченню специфіки активізації збутової діяльності підприємств при використанні маркетплейсів як ключового каналу онлайн-торгівлі; авторки подають класифікацію маркетплейсів та аналізують функції їх збутової діяльності.

Слід відзначити дослідження «Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні» [3], у якому розглянуто різні канали електронного збуту продукції та їх динаміку. У роботі Бурка Б. О. та Шкоди М. С. [4] проаналізовано сучасні наукові підходи до розвитку e-commerce, вплив цифровізації на бізнес-моделі онлайн-компаній, а також окреслено логістичні та безпекові бар'єри, що перешкоджають стабільному функціонуванню електронної торгівлі.

Вченими та практиками створено суттєвий науковий доробок із дослідження питанб збуту який є складовою частиною маркетингової діяльності підприємства, проте відсутне належне методичне дослідженн каналів збуту підприємства та методики їх вибору.

© Чирка А. М., 2025

Метою дослідження є дослідити моделі та канали збуту продукції підприємства в умовах цифрової економіки.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вибір каналів збуту в умовах цифрової економіки є стратегічним рішенням, яке залежить від комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників. Ефективне рішення має забезпечувати баланс між витратами, контролем та охопленням.

Характеристики продукції: складні B2B-рішення потребують прямих продажів, тоді як прості товари повсякденного попиту – інтенсивного розподілу. Важливими є також сервісні вимоги та термін придатності товару.

Ресурси та цілі: фінансові можливості визначають рівень інвестицій у власну інфраструктуру. Прагнення до повного контролю над даними та брендингом спонукає до використання власних e-commerce платформ.

Фактори ринку та споживача

Поведінка споживачів: ключовим є забезпечення омніканального досвіду, що відповідає звичному шляху клієнта, який може починатися в соціальних мережах і завершуватися в роздрібному магазині.

Конкурентне середовище: аналіз каналів, які успішно використовують конкуренти, дозволяє або забезпечити паритетну присутність, або ідентифікувати незайняті ніші.

Технологічні чинники: автоматизація та IT-інфраструктура: Використання CRM, ERP та систем автоматизації маркетингу дозволяє ефективно керувати широкими та складними цифровими каналами, знижуючи операційні витрати.

У табл. 1 наведено систематизацію каналі збуту продукції підприємства із перевагами та недоліками.

Таблиця 1

Огляд каналів збуту продукції підприємства

Канал збуту	Переваги	Недоліки
Власний інтернет-магазин	Повний контроль над процесом іданими, побудова власного бренду, відсутність комісій посередникам	Потрібні значні інвестиції в розробку та просування (SEO/PPC), повільний старт і набір трафіку
Маркетплейси (Prom, Rozetka, Amazon)	Швидкий старт, доступ до великої аудиторії з високою купівельною готовністю, відсутність витрат на розробку платформи	Висока конкуренція за позиції, значні комісії з продажів, обмеженість у маркетингу та формуванні лояльності бренду
Соціальні мережі (Instagram, Facebook)	Зручність та швидкість запуску, можливість прямого спілкування з клієнтами (комунікація), відносно низькі витрати на старт	Обмежений функціонал для складних транзакцій (порівняно з IM), залежність від політики платформи та алгоритмів
Контекстна / Таргетована реклама	Висока ефективність при правильному налаштуванні, точний вимір результатів (ROI), швидке масштабування	Вимагає значного бюджету для конкурентних ніш, висока вартість кліка (CPC/CPA), необхідність кваліфікованого спеціаліста
Прямі продажі (B2B/власний відділ)	Можливість встановлення довгострокових партнерських відносин, повний контроль над процесом продажу та ціноутворенням, висока маржа (без посередників)	Високі операційні витрати на утримання штату менеджерів, обмежена географія та швидкість охоплення ринку, складність масштабування
Традиційні роздрібні магазини / Дистриб'ютори	Широке охоплення та швидке виведення продукту на нові ринки, використання вже наявної мережі та логістики посередників	Втрата контролю над ціноутворенням та мерчандайзингом, залежність від ефективності посередника, необхідність надання знижок (нижча маржа)

Як бачимо із огляду каналів збуту продукції підприємства, існує багато різних можливостей щодо побудови збутової діяльності підприємства, кожний із каналів має свої переваги та недоліки, які притаманні бізнес-моделі підприємства.

Висновки. Таким чином, у цифрову епоху оптимальний канал збуту завжди є результатом комбінації прямих і непрямих, онлайн- і офлайн-інструментів, що мінімізують витрати та максимізують охоплення при збереженні необхідного рівня контролю над комунікацією та ціноутворенням. Серед напрямів подальших

досліджень є оцінка ефективності використання різних каналів збуту та побудова збутової моделі для підприємств різних галузей і розмірів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серпухов М. Ю.

Література: **1.** Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54. **2.** Гринів Н. Т., Лісовська Л. С. Особливості активізації збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2. № 1. С. 96–101. **3.** Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. **4.** Burka B. O., Shkoda M. S. Development of e-commerce in Ukraine under conditions of digital transformation, mobile technologies, and economic instability caused by military actions. Journal of Strategic Economic Research. 2025. No. 6. P. 8–17. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.6.1. **5.** Litovka-Demenina S., Sychova O., Korniichuk V. Advertising and product marketing strategies in management: analysis of market trends, consumer behavior, and pricing strategies. Social Development: Economic and Legal Issues. 2025. No 6. URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.06. **6.** Ключові цифри та тренди e-commerce 2024 // UA-Retail. URL: https://ua-retail.com/2024/10/kliuchovi-tsyfry-ta-trendy-e-commerce-2024/. **7.** Дімура М. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі // Business Site. URL: https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ТЕРМІНОЛОГІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

УДК 81’33:658.8

Чорна В. О.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто особливості розвитку маркетингової термінології в умовах цифровізації, зокрема вплив глобалізації та англіцизмів на професійну лексику; проблеми стандартизації термінів, формування сленгу та нативної реклами у соціальних мережах, а також роль цифрових платформ, глосаріїв та освітніх ресурсів у підтримці сучасного професійного середовища маркетологів.*

Ключові слова: *маркетинг, термінологія, цифровізація, англіцизми, соціальні професійна лексика.*

Annotation. *The article examines the features of marketing terminology development in the context of digitalization, particularly the impact of globalization and Anglicisms on professional vocabulary. It addresses issues of term standardization, the formation of slang and native advertising on social media, as well as the role of digital platforms, glossaries, and educational resources in supporting the modern professional environment for marketers.*

© Чорна В. О., 2025

Keywords: *marketing, terminology, digitalization, Anglicisms, social media, professional vocabulary.*

У сучасну добу стрімкого розвитку технологій питання формування й використання маркетингової термінології набуває особливої ваги. Ця тема не втрачає актуальності, адже впливає не лише на професійну діяльність маркетологів, а й на комунікацію бізнесу зі споживачами, оскільки «<…> професійна мова маркетологів стає все більш технологічно орієнтованою, інтегруючи запозичення з ІТ-сфери та утворюючи власні неологізми, що відображають специфіку цифрових комунікацій» [3, с. 72]. Розуміння спеціалізованої лексики дозволяє ефективно застосовувати новітні методи просування товарів і послуг, аналізувати ринкові тенденції та впевнено працювати в середовищі цифрових платформ.

Маркетинг – це комплекс заходів, спрямованих на формування попиту, просування продукту та вибудовування довготривалих стосунків із клієнтами. У його структурі поєднуються ринкові дослідження, реклама, бренд-менеджмент, робота з аудиторією, створення контенту. Зі зростанням ролі технологій у бізнес-процесах розвивається й професійна мова маркетологів, яка має забезпечувати оперативність комунікації.

Термінологія маркетингу належить до економічної лексики. У її складі значна кількість англізмів, адже англійська – це мова цифрових технологій, глобальної торгівлі та міжнародного бізнесу, і, як зазначає Л. Архипенко «<…> у галузі термінології інтернаціоналізація словникового складу мови особливо помітна, і цей процес відбувається невпинно» [1, с. 26]. Багато нових понять виникають у США та Європі, звідки вони поширюються світом і адаптуються в інших мовах.

Українська мова має питомі економічні й торговельні терми: *ринок, попит, пропозиція, торгівля*. Однак сучасний маркетинг неможливо уявити без таких слів, як *бренд, таргетинг, контент, SMM, SEO, офер* чи *конверсія*. Частина з них має українські відповідники, але англомовні варіанти залишаються домінантними через міжнародну популярність та зручність використання. Як зазначають дослідники, «<…> галуззю, на частку якої припадає найбільша кількість англіцизмів, звичайно ж, стає економіка й пов'язана з нею економічна комунікація. Це зумовлено розвитком міжнародних економічних зв'язків, глобалізацією економіки, запозиченням західних передових технологій і підвищенням ролі англійської мови як засобу міжнаціонального спілкування» [2, с. 16]. Запозичення термінів відбуваються різними шляхами: транслітерація: *лід, бренд*; калькування: *посадкова сторінка (landing page)*; тадаптаціяна україномовному ґрунті: *таргетинг – таргетування*. Як наслідок виникають дублетні форми, що інколи ускладнюють стандартизацію термінології.

Маркетингові поняття широко функціонують у соцмережах – Instagram, TikTok, LinkedIn, Telegram. Їх застосовують у рекламних кампаніях, блогах, аналітичних матеріалах та навчальних ресурсах. Окрему термінологію формує нативна реклама, яка подається у вигляді звичайного контенту. До прикладу: *лідогенерація* – збір контактів потенційних клієнтів; *прогрів* – підготовка аудиторії до купівлі; *креативи* – рекламні візуали або ролики; *траф* –потік користувачів; *тригери* – чинники, що впливають на поведінку користувача. Цифрові спільноти активно створюють власний сленг, меми й гумористичні вислови, що теж поступово стають частиною професійного середовища.

Попри активний розвиток, у сфері маркетингової термінології зберігається низка проблем:

- *необхідність стандартизації термінології* – одні й ті самі терміни можуть тлумачитися по-різному, що створює плутанину в комунікації між фахівцями;

- *змішування українських та англійських форм* – часто маркетологи використовують суржикові конструкції, що ускладнюють сприйняття матеріалів широкою аудиторією.

- *швидкі темпи появи нових термінів* – те, що вважалось актуальним учора, сьогодні вже може застаріти.

Для подолання цих труднощів важливо створювати та оновлювати галузеві глосарії, розробляти рекомендації щодо норм уживання іншомовних термінів, а також захищати національну мовну культуру, пропонуючи якісні українські відповідники.

Сьогодні існує багато платформ, що допомагають фахівцям та студентам орієнтуватися в сучасній термінології, серед яких: академічні словники економічних термінів; цифрові маркетингові глосарії; професійні видання та блоги; навчальні курси та освітні програми з digital-маркетингу. Такі ресурси сприяють систематизації знань та забезпечують доступ до актуальних визначень.

Отже, маркетингова термінологія – це динамічна та гнучка система, яка розвивається разом із цифровими технологіями. Вона відображає реалії сучасного бізнесу, адаптується до нових форматів комунікації та реагує на глобальні тенденції. Саме тому важливо не лише володіти базовими поняттями, а й постійно оновлювати знання, стежити за новими термінами та використовувати їх коректно. Такий підхід забезпечить ефективну комунікацію, підтримає професійний рівень фахівців і сприятиме розвитку українського маркетингового середовища.

Науковий керівник – канд. філол. наук, доцент Архипенко Л. М.

Література: **1.** Архипенко Л. М. Особливості адаптації запозичень із німецької мови в системі української економічної термінології. *Одеський лінгвістичний вісник.* 2017. Спецвипуск. С. 26–29. **2.** Архипенко Л. М., Мельник П. В. Іншомовна неолексика в економічному дискурсі. *Scientifik developments of European countries the area of philological researches : collective monograph.* Part 1. Wloclawek, Poland. 2020. С. 15–32. DOI https://doi.org/10.30525/978-9934-588-56-3.1.2. **3.** Завалій Т. Еволюція термінологічного апарату цифрового маркетингу: кейс блогу esputnik // Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Всеукр.наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Тернопіль, 22–23 травня 2025 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2025. С. 70–73. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/443c827b-a9bf-409e-a7c3-4ab3b7acccd6/content. **4.** Словник термінів digital-маркетолога: 300+ професійних визначень. URL: https://ngn.agency/blog/slovnyk-terminiv-digital-marketologa-300-profesiinykh-vyznachen.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФЕНІЦІЇ «ВНУТРІШНІЙ АУДИТ»

УДК 657

Чубакова В. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто порівняння визначення дефініції «внутрішній аудит» з огляду на наукові статті та законодавство України.*

Ключові слова: *внутрішній аудит, система контролю, незалежність, оцінка, ефективність.*

Annotation. *This article compares the definition of internal audit based on scientific articles and Ukrainian legislation.*

Keywords: *internal audit, control system, independence, assessment, effectiveness, legislation.*

© Чубакова В. В., 2025

Актуальність теми дослідження. Підприємства мають постійно вдосконалювати свої системи управління та оцінки ризиків, щоб прибутково працювати в нинішніх умовах господарювання. При цьому внутрішній аудит є дуже важливим засобом забезпечення прозорості фінансової звітності. Проте через наявність різних підходів до розуміння сутності та змісту цієї дефініції доцільно її проаналізувати та уточнити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато дослідників вже звернули увагу на визначення внутрішнього аудиту, а саме М. Бенько, О. Кузьмін, В. Швець, С. Головацька та інші. Однак одностайності у розумінні сутності цього поняття недостатньо, а це потребує його подальшого розгляду та вказує на актуальність обраної теми дослідження.

Метою дослідження є окреслення діючих підходів до визначення дефініції «внутрішній аудит» та уточнення сутності цього поняття.

У процесі дослідження було здійснено порівняльний аналіз трактувань внутрішнього аудиту, наведених у науковій літературі та нормативно-правових актах для формування власного авторського визначення. Для зручності сприйняття результатів всі результати наведено в узагальненій автором табл. 1.

Таблиця 1

Визначення дефініцій внутрішнього аудиту

№	Джерело	Визначення поняття «внутрішній аудит»	Позитивні	Негативні
1	2	3	4	5
Наукові та навчально-методичні публікації				
1	МСА610 «Розгляд роботи внутрішнього аудиту»	Термін «внутрішній аудит» тут показують як оцінювальну діяльність служби, яка створена суб'єктами господарювання. До функцій внутрішнього аудиту входять перевірка, оцінювання, а також моніторинг відповідності й функціонування систем бухгалтерського обліку, а також внутрішнього контролю підприємства	Перелічено ключові види діяльності (перевірка, оцінювання, моніторинг). Це дає чітке уявлення про те, що саме робить внутрішній аудит.	Зосереджується лише на бухобліку та внутрішньому контролі, не відображає сучасної ролі внутрішнього аудиту, який також працює з операційними ризиками, стратегічними процесами, корпоративним управлінням та ефективністю бізнес-процесів. Також визначення описує лише оцінювальну діяльність, ігноруючи важливу консультативну роль внутрішніх аудиторів у покращенні процесів та систем управління
2	М. Бенько, О. Кузьмін «Внутрішній аудит у системі управління підприємством» (2020)	Внутрішній аудит в цьому джерелі являє собою інструмент стратегічного управління, який має забезпечувати об'єктивну оцінку ефективності внутрішніх процесів підприємства, управління ризиками а також внутрішнього контролю задля того, аби підвищити конкурентоспроможність підприємства	Визначення підкреслює управлінську й стратегічну роль внутрішнього аудиту, а не лише контрольну функцію	Відсутня деталізація процедур консультування та критерії оцінки результативності аудиту
3	В. Швець, С. Головацька «Сучасна концепція внутрішнього аудиту в корпоративному секторі» (2021)	Внутрішній аудит в цьому джерелі трактується як незалежна діяльність із перевірки та консультування, яка спрямована задля того, аби вдосконалити системи управління ризиками, контролю та корпоративного управління, а також на те, аби підвищити ефективність прийняття управлінських рішень	Повністю відповідає сучасним міжнародним стандартам; підкреслює як контрольну, так і консультативну функції	Має узагальнений характер; не враховано особливості діяльності підприємств різних галузей

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Нормативно-правові акти України				
1	Положення про організацію бухобліку та звітності в банках України, затверджене постановою Правління НБУ від 30.12.1998 р. № 566	Внутрішній аудит – це незалежний підрозділ, який не бере участі у виконанні операцій, а періодично здійснює перевірки та оцінює: • адекватність і ефективність заходів та системи внутрішнього контролю; • управління ризиками і кредитним та інвестиційним портфелем; • повноту, своєчасність і достовірність фінансової та іншої звітності; • дотримання принципів і внутрішніх процедур обліку; • відповідність регулятивним вимогам	Чітке визначення незалежності внутрішнього аудиту як підрозділу, який не бере участі у виконанні операцій, що мінімізує конфлікт інтересів	Визначення не розкриває питання підпорядкованості служби внутрішнього аудиту в організаційній структурі банку, що може вплинути на рівень її незалежності
2	Положення про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України, затверджене постановою Правління НБУ від 20.03.1998 р. №114	Внутрішній аудит банку в цьому джерелі трактується як незалежна оцінка системи внутрішнього контролю підприємства, який встановленого у комерційному банку. Головна увага внутрішнього аудиту тут зосереджена на тому, аби проаналізувати інформаційну систему, включаючи також і систему бухгалтерського обліку і супутніх видів контролю, вивченні фінансової та операційної інформації, а також дослідженні економічності та ефективності операцій підприємства	Це визначення підкреслює ключову характеристику внутрішнього аудиту – його незалежність в оцінці системи внутрішнього контролю, що є фундаментальною вимогою для забезпечення об'єктивності	Концентрація виключно на банківській сфері, що обмежує універсальність визначення для інших галузей економіки
3	Принципи корпоративного управління. Затверджені рішенням Держкомісії 3 цінних паперів та фондового ринку від 11.12.2003 р. № 571	Служба внутрішнього аудиту тут характеризується як постійно діючий структурний підрозділ підприємства, який має здійснювати функції поточного контролю за своєю фінансово-господарською діяльністю	Визначення характеризується практичним підходом до організації внутрішнього аудиту, підкреслюючи його статус як постійно діючого структурного підрозділу, що забезпечує безперервність контрольної діяльності	Основною слабкістю цього визначення є його надмірна спрощеність і відсутність конкретизації ключових характеристик внутрішнього аудиту

Джерело: узагальнено автором

Як показано в табл. 1, нормативно-правові акти та наукові джерела пояснюють визначення внутрішнього аудиту однобічно.

Так, підхід до внутрішнього аудиту як частини системи контролю спрямований на перевірку та оцінювання ефективності управлінських процесів. Відповідно до законодавства внутрішній аудит часто розглядається як окремий структурний підрозділ, який відповідає за контроль за операціями.

Можна виділити те, що всі тлумачення підкреслюють оцінювальну та контрольну функцію внутрішнього аудиту, а також його автономність. З іншого боку, багато визначень обмежують функції аудиту виключно бухгалтерськими процесами, ігноруючи стратегічні та консультативні функції аудиторів.

Тому, на думку автора, під внутрішнім аудитом можна розуміти незалежну, системну та консультативну діяльність, спрямовану на оцінку достовірності фінансової інформації, ефективності управління ризиками, контролю та корпоративного управління, що забезпечує підвищення результативності та сталий розвиток підприємства. Запропоноване визначення внутрішнього аудиту є більш зрозумілим і сучасним, оскільки розкриває та містить не тільки мету внутрішнього аудиту, а ще й його функції і роль.

Висновки. Аналізуючи різні джерела, можна побачити, що не існує єдиного універсального визначення для поняття «внутрішній аудит». Різні автори звертають увагу на різні моменти у діяльності внутрішнього аудитора. Така відмінність у визначеннях пов'язана з тим, що внутрішній аудит розвивався з бухгалтерського контролю до такої складної діяльності. Так, багато визначень можуть створювати проблеми для того, аби осмислити саму сутність поняття. Отже, можна сказати, що дослідження мають бути більш узагальненими і не суперечити один одному.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кожушко О. В.

Література: **1.** ОСНАД – орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. URL: https://www.apob.org.ua/. **2.** Бенько М., Кузьмін О. Внутрішній аудит у системі управління підприємством. 2020. **3.** Швець В., Головацька С. Сучасна концепція внутрішнього аудиту в корпоративному секторі. 2021. **4.** Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України : Наказ НБУ від 30.12.1998 № 566. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0056-99#Text. **5.** Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України : Постанова НБУ від 20.07.1998 № 548. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0548500-98#Text. **6.** Про затвердження Принципів корпоративного управління : Рішення ДКЦПФР від 11.12.2003 № 571. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr571312-03#Text.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

СІМПЛЕКС-МЕТОД У ТЕОРІЇ ІГОР: АНАЛІЗ І ОПТИМІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

УДК 510.2:519.177

Чувурін Д. Ю.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто історію створення алгоритму симплекс-метод та його застосування в задачах оптимізації, зокрема, в теорії ігор. Показано, що метод є ефективним інструментом для пошуку оптимальних рішень в умовах обмеженості і ризику і використовується для розв'язання економічних задач великої вимірності.*

Ключові слова: *симплекс-метод, лінійне програмування, оптимізація, теорія ігор, змішані стратегії, матричні ігри.*

Annotation. *The article examines the history of the creation of the simplex method algorithm and its application in optimization problems, in particular, in game theory. It is shown that the method is an effective tool for finding optimal solutions under conditions of constraint and risk and is used to solve high-dimensional economic problems.*

© Чувурін Д. Ю., 2025

Keywords: *simplex method, linear programming, optimization, game theory, mixed strategies, matrix games.*

У повсюдному житті людина достатньо часто стикається з ситуацією, коли досягнення певної мети передбачає вибір стратегії з урахуванням наявності об'єктивних умов, які обмежують цей вибір. Особливо важливим є прийняття обґрунтованих рішень в управлінні економічними процесами як на макрорівні, так і на рівні управління окремими галузями господарства або на рівні підприємства. Математичне моделювання є тим підґрунтям, яке дозволяє здійснювати всебічний аналіз економічних процесів і явищ, а математичний інструментарій, що має назву симплекс-методу, дає можливість обирати оптимальну стратегію при розв'язанні задач лінійного програмування в умовах обмеженості і ризику [1; 2].

Метою цієї роботи є дослідження історії виникнення симплекс-методу та визначення особливостей його застосування для розв'язання задач оптимізації.

Поряд із Леонідом Канторовичем і Джоном фон Нейманом одним із розробників алгоритму симплексного методу вважається американський математик Джордж Данціг [3], який на той момент лише нещодавно розпочав навчання в докторантурі університету Берклі. Випадково він сприйняв список задач, про які лектор розповідав як про ще нерозв'язані задачі статистики, за звичайне домашнє завдання. Данціг протягом кількох днів знайшов розв'язання і готові відповіді просто залишив на столі свого професора. Через шість тижнів професор прийшов до нього додому: виявилося, що Данціг розв'язав проблему нової на той час галузі, над якою безуспішно працювали провідні математики. У 1963 році Джордж Данціг опублікував книгу «Linear Programming: Theory and Extensions», у якій систематизував теорію симплекс-методу та його практичне застосування. Симплекс-метод змінив підхід до прийняття економічних рішень: замість інтуїції — виважені математичні обчислення на основі оптимізаційних моделей.

У загальному випадку математична модель задачі лінійного програмування складається з таких елементів:

$$Z(X) = \sum_{j=1}^{n} c_j x_j \to \max(\min); \tag{1}$$

$$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} x_j \le (\ge) b_i \quad i = \overline{1, m}, \tag{2}$$

де співвідношення (1) визначає цільову функцію, а система нерівностей (2) є основною системою обмежень. Деякі задачі містять також обмеження на знак компонентів вектора планів $X = (x_1, x_2, ..., x_n) \ge 0$.

Розв'язання задачі полягає у тому, щоб серед множини можливих планів задачі лінійного програмування визначити оптимального плану $X^* = (x_1^*, x_2^*, ..., x_n^*)$, якому згідно з умовами (1) і (2) відповідає $Z(X^*) = Z_{max}$ або $Z(X^*) = Z_{min}$. Системі обмежень (2) з урахуванням обмеження на знак (якщо воно є) відповідає багатокутник планів, й алгоритм симплекс-методу передбачає послідовний перебір кутів багатокутника планів у такому порядку. При цьому перехід відбувається таким чином, що кожному наступному куту відповідає значення цільової функції, яке ближче до екстремуму потрібного виду.

Як приклад галузі, де доцільно застосування симплексного методу, можна навести теорію ігор. Цей розділ математичного програмування розглядає поняття «ігра» як конфлікт інтересів, у якому хтось досягає успіху, а хтось – зазнає поразки. Засновниками теорії ігор є Джон фон Непман та Оскар Моргенштерн, які розглядали питання оптимізації стратегії учасників гри відповідно до їх економічних інтересів [5]. Однією з ключових тем теорії ігор є гра з нульовою сумою. Це матрична гра двох осіб, де один гравець виграє рівно стільки, скільки програє другий. У теорії ігор симплекс-метод використовується як ефективний обчислювальний інструмент для визначення оптимальної стратегії гравців. Для цього платіжну матрицю $A = (a_{ij})_{m \times n}$, в рядках якої записано виграші 1-го гравця залежно від обраної їм стратегії, а отже, у стовпчиках (оскільки гра з нульовою сумою) – програші 2-го гравця, перетворюють у систему лінійних рівнянь – систему обмежень, яка аналогічна системі (2). Цільова функція гри визначається таким чином: 1-й гравець прагне максимізувати свій виграш, тоді як метою 2-го гравця є мінімізація свого програшу. Отже, з позиції 1-го гравця ціна гри (цільова функція) визначається за формулою:

$$Z = \max_i \min_j a_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad j = \overline{1, n}. \tag{3}$$

Відповідно, стратегія 1-го гравця називається максимінною.

Якщо розв'язувати двоїсту задачу, тобто задачу з позиції 2-го гравця, то його стратегія є мінімаксною:

$$F = \min_{j} \max_{i} a_{ij}, \quad i = \overline{1, m}, \quad j = \overline{1, n}. \tag{4}$$

Розглянемо приклад використання симплекс-методу для розв'язання гри з нульовою сумою, а саме симплекс-метод «на пальцях» [6]. Припустимо, що на рахунок «три» Олексій та Борис показують один іншому один або два пальці. Якщо сума пальців виявиться парною, то Борис сплачує Олексію 1 грн, а якщо непарною, то Олексій сплачує Борису 1 грн. Розглядатимемо задачу з позиції Олексія. Тоді стратегії Олексія записуємо в рядках, а Бориса – у стовпчиках платіжної матриці. Отже, з позиції Олексія платіжну матрицю можна надати у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Платіжна матриця з позиції Олексія

Олексій / Борис	1 Палець	2 Пальці
1 Палець	1	-1
2 Пальці	-1	1

Позначимо ймовірність того, що Олексій обиратиме першу стратегію (показати один палець) через x_1, а через x_2 – ймовірність обрати другу стратегію (показати два пальці). При цьому сума ймовірностей дорівнює 1, а сама ймовірність не може бути від'ємною. Введемо зміну ν, яка для Олексія визначає мінімальний гарантований виграш. Тоді кожній стратегії Бориса відповідають такі обмеження: якщо Борис показує 1 палець, то за першим стовпцем табл. 1 маємо: $1 \cdot x_1 + (-1) \cdot x_2 \geq \nu$, а якщо Борис показує 2 пальці, то за другим стовпцем табл. 1 маємо: $(-1) \cdot x_1 + 1 \cdot x_2 \geq \nu$. Отже, для цієї задачі математичного програмування система обмежень має вигляд:

$$\begin{cases} x_1 - x_2 \geq \nu, \\ -x_1 + x_2 \geq \nu, \\ x_1 + x_2 = 1, \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0. \end{cases} \tag{5}$$

Олексій прагне максимізувати свій гарантований мінімальний виграш, а отже, цільова функція задачі має досліджуватися на максимум:

$$\nu(x_1, x_2) \to \max. \tag{6}$$

Для перетворення основної системи обмежень на систему рівнянь вводимо додаткові змінні $x_3 \geq 0$ та $x_4 \geq 0$. Тоді система (5) набуває вигляду:

$$\begin{cases} x_1 - x_2 - x_3 = \nu, \\ -x_1 + x_2 - x_4 = \nu, \\ x_1 + x_2 = 1, \\ x_i \geq 0, \ i = \overline{1, 4}. \end{cases} \tag{7}$$

Тепер математичну модель задачі (6)–(7) надано в канонічній формі, і для її розв'язання можна застосовувати симплекс-метод.

Використання симплекс-методу при дослідженні економічних проблем підтверджує його цінність як математичного алгоритму, за допомогою якого можна визначати оптимальні стратегії в умовах невизначеності і ризику. У теорії ігор цей метод дозволяє працювати з ризиком у кількісній формі.

Науковий керівник – канд. фіз.-мат. наук, доцент Лебедєва І. Л.

Література: **1.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **2.** Малярець Л. М., Лебедєва І. Л., Норік Л. О. Дослідження операцій та методи оптимізації: Практикум

у 2-х частинах. Ч 1. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 169 с. **3.** Mac Tutor: George Bernard Dantzig. URL: https://mathshistory.st-andrews.ac.uk/Biographies/Dantzig_George/. **4.** Ben Lowery. Linear Programming and the birth of the Simplex Algorithm. URL: https://www.lancaster.ac.uk/stor-i-student-sites/ben-lowery/2022/03/linear-programming-and-the-birth-of-the-simplex-algorithm/. **5.** von Neumann J., Morgenstern O. Theory of games and economic behavior. Princeton: Princeton university press, 1953. 674 p. **6.** Vang C. Implementing the simplex algorithm to solve zero-sum games. URL: https://digitalcommons.morris.umn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=capstone.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 658.78:004

Шаповал Д. С.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ІІІ курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Проаналізовано основні види інноваційних логістичних технологій та їх практичне застосування. Визначено ключові аспекти їхнього впливу на ефективність підприємств, зокрема на оптимізацію процесів, підвищення точності управління запасами, забезпечення прозорості ланцюгів постачання та зменшення операційних витрат.*

Ключові слова: *інноваційні логістичні технології, ефективність, ланцюги постачання, автоматизація, цифровізація.*

Annotation. *The main types of innovative logistics technologies and their practical application are analyzed. Key aspects of their impact on the efficiency of enterprises are identified, in particular on process optimization, increasing the accuracy of inventory management, ensuring transparency of supply chains and reducing operating costs.*

Keywords: *innovative logistics technologies, efficiency, supply chains, automation, digitalization.*

Швидкі зміни на ринку змушують підприємства переглядати свої підходи до організації логістики. Зростання обсягів інформації, ускладнення ланцюгів постачання та вимоги до більшої точності й швидкості роботи роблять традиційні методи малоефективними. У цих умовах ключовим завданням стає впровадження сучасних логістичних технологій, які можуть підвищити результативність операцій та забезпечити конкурентні переваги. Основна проблема полягає в тому, що підприємствам необхідно визначити, які саме інноваційні технології можуть забезпечити найбільший ефект і як їх правильно впроваджувати у практичну діяльність.

Питання впровадження інновацій у сфері логістики активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями, серед них: Шкурко Є. *Л.*, Verbivska L., Zhygalkevych Z., Fisun Y., Chobitok I., Shvedky V., Марінов Є. А., Савицький Е., Свиридон *Д* та інші. У своїх дослідженнях вони аналізують процеси цифровіза-

© Шаповал *Д.* С., 2025

ції, можливості підвищення ефективності логістики та вплив сучасних технологій на діяльність підприємств. Проте більшість наукових робіт зосереджена на окремих інструментах чи вузьких практичних аспектах, тоді як комплексний вплив інноваційних технологій на логістичні процеси вивчено недостатньо.

Саме тому важливо визначити, як сучасні цифрові рішення впливають на результативність логістичних операцій та яким чином вони здатні підвищити ефективність функціонування підприємств загалом.

У сучасних умовах підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптувати логістичні процеси до зростаючих інформаційних потоків і складнішої взаємодії між учасниками ланцюгів постачання. Ці фактори формують попит на технології, що забезпечують оперативний контроль, точність планування та своєчасне виявлення відхилень у процесах.

Глобальна практика підтверджує, що технологічні інновації стають одним із ключових факторів зростання ефективності логістики. За аналітичними даними, витрати на бізнес-логістику в США досягли рекордних 2,6 трлн дол. у 2024 році, що еквівалентно 8,7 % національного ВВП, оскільки компанії продовжували нарощувати інвестиції у штучний інтелект (ШІ) та автоматизацію для покращення ефективності ланцюгів поставок на тлі зростаючого операційного тиску [1]. Це свідчить про те, що сучасні цифрові рішення відіграють визначальну роль у розвитку логістичних систем. ШІ забезпечує точні прогнози попиту, оптимізацію маршрутів, аналіз великих масивів даних і швидке реагування на зміни у ланцюгах постачання. А автоматизація дає змогу прискорити операції, зменшити кількість помилок і підвищити стабільність процесів.

Окрім цього, у логістиці дедалі ширше застосовуються й інші технології. Однією з них є блокчейн, що привносить прозорість у ланцюг поставок, дозволяючи відстежувати рух товарів на кожному етапі [2, p. 10]. Такий підхід робить інформацію більш надійною та захищеною, оскільки дані неможливо змінити без відповідних підтверджень усіх учасників процесу. На практиці це означає швидше виявлення помилок, підвищення довіри між партнерами та зменшення ризиків шахрайства.

Показовим є приклад компанії Walmart, що впровадив блокчейн для відстеження походження своєї продукції, забезпечуючи безпеку харчових продуктів та скорочуючи час, необхідний для відстеження джерела забруднення, з днів до лічених секунд [3, p. 17].

Підвищення ефективності логістичних процесів підприємств забезпечується також технологіями Інтернету речей (IoT), що дають можливість для моніторингу і трекінгу активів у реальному часі [4, p. 115]. Використання GPS-трекерів та RFID-міток дозволяє отримувати дані про місцеперебування та стан вантажів у режимі реального часу, що значно скорочує ризики затримок, пошкоджень і помилок у транспортуванні.

До інноваційних рішень також належать цифрові технологічні системи, що забезпечують контроль, автоматизацію та аналітику ключових бізнес-процесів. Серед найбільш впливових у логістичній діяльності можна виділити системи Transport Management System (TMS), Warehouse Management System (WMS) та Enterprise Resource Planning (ERP).

Система TMS використовується для підтримки транспортних операцій у логістичних системах, забезпечує управління бізнес-процесами, пов'язаними з транспортуванням та наданням супутніх послуг, які включають розрахунки вартості перевезень, зокрема різні види транспорту, облік митних витрат, облік даних про вантажно-розвантажувальні операції, умови доставки, час перевезення тощо [5, p. 502].

Система WMS відповідає за організацію складських процесів – від приймання товарів до їх відбору та відвантаження. Використання WMS забезпечує точність обліку, мінімізує помилки персоналу та скорочує час виконання складських операцій. Наприклад, ТОВ «Дніпро-М» використовує системи управління складом та Інтернет речей, що дозволяє підприємству автоматизувати численні процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність роботи [4, p. 116]. Ця автоматизація також забезпечує зниження ризиків, пов'язаних з людським фактором, і покращує точність управління запасами.

ERP-система поєднує складські, виробничі, фінансові, закупівельні та збутові операції в єдиному інформаційному середовищі, що дозволяє швидко отримувати актуальні дані, узгоджувати роботу підрозділів і підвищувати точність планування. Прикладом успішного впровадження є АТ «Укрпошта», де нова ERP-платформа уніфікувала більше 400 розрізнених систем і баз у різних напрямках, таких як закупівлі, казначейство, продажі, управління запасами, бюджетування, бухгалтерська звітність, розрахунки зарплат, логістика і автотранспорт, перевівши ключові процеси в єдиний цифровий формат [6, p. 300].

Також останніми роками швидко поширюються технології «зеленої» логістики, оскільки суспільство дедалі більше звертає увагу на екологічність. До таких технологій належать рішення, спрямовані на зменшення шкідливих викидів, економію палива та оптимізацію транспортних маршрутів. Це включає використання електровантажівок, перехід на альтернативні види палива та впровадження енергоефективних систем на складах.

Завдяки таким підходам у провідних логістичних компаніях, як-от FedEx, Maersk та DHL, застосування екологічно чистих технологій дозволило зменшити викиди CO2 на 30–40 %, що є значним кроком до зниження екологічного сліду від транспортних процесів [8, p. 322].

Отже, впровадження інноваційних цифрових технологій – від ШІ та автоматизації до блокчейну, IoT та систем TMS, WMS і ERP – суттєво підвищує ефективність логістичних процесів підприємств. Такі рішення дозволяють зменшити витрати, прискорити операції, підвищити точність управління запасами й забезпечити прозорість переміщення товарів. Окреме значення має розвиток «зеленої» логістики, що сприяє зменшенню екологічного впливу транспортних і складських процесів. Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на оцінку економічної результативності окремих інновацій, а також на визначення чинників, що впливають на успішність їх упровадження.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

Література: **1.** US business logistics costs hit $2.6tn as AI investment accelerates, says CSCMP report // Logistics Manager. URL: https://www.logisticsmanager.com/us-business-logistics-costs-hit-2-6tn-as-ai-investment-accelerates-says-cscmp-report/. **2.** Марінов Є. А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження. *Академічні візії.* 2024. Вип. 30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13846667. **3.** Weller F. Blockchain Technology for Secure and Transparent Supply Chain Management. *International Journal of Computing and Engineering.* 2024. Vol. 6, no. 3. P. 15–28. URL: https://carijournals.org/journals/IJCE/article/view/2138/2526. **4.** Савицький Е., Свиридон Д. Сучасні стратегії розвитку складської логістики в ланцюгах взаємодії торговельних і виробничих підприємств // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ : КНЕУ, 2023. С. 114–116. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/9d4c664e-3381-4e84-9aa4-803fda7e1ce7. **5.** Verbivska L. [et al.]. Digital technologies as a tool of efficient logistics. *Revista de la Universidad del Zulia.* 2023. Vol. 14, no. 39. P. 492–508. URL: https://doi.org/10.46925//rdluz.39.28. **6.** Мороз С., Заболотна С. Використання електронних систем документообігу та звітності логістичними компаніями України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки.* 2023. Т. 324. № 6. С. 298–304. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-50. **7.** Шкурко Є. Л. Сучасні тренди у зеленій логістиці // Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 2021 р. Київ, 2021. С. 157–160. URL: https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2022/02/Proceedings_SmaLog.pdf#page=157. **8.** Никончук В. М., Козак С. В. Реалізація принципів зеленої логістики в транспортно-логістичній діяльності підприємств. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті.* 2025. № 1 (24). С. 319–326. URL: https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/1738/156.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

THE ROLE OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ECONOMY

UDC 330.35

Shakhova S.

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education
of the Educational and Scientific Institute of Economics and Law
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The article examines the role of Ukrainian enterprises in the development of the creative economy during the war and national recovery. The paper explores the impact of creative and patriotic advertising campaigns, new marketing strategies, and socially responsible practices on shaping national identity, supporting small and medium-sized enterprises, and the development of Ukraine's cultural and economic potential.*

Keywords: *creative economy, marketing communications, patriotic advertising, branding, national identity, storytelling.*

Анотація. *У дослідженні розкрито роль українських підприємств у розвитку креативної економіки в умовах війни та національного відновлення. Розглянуто вплив креативних і патріотичних рекламних кампаній, нових маркетингових стратегій та соціально відповідальних практик на формування національної ідентичності, підтримку малого та середнього бізнесу, а також розвиток культурного і економічного потенціалу України в світі.*

Ключові слова: *креативна економіка, маркетингові комунікації, патріотична реклама, брендинг, національна ідентичність, сторітелінг.*

In recent decades, the creative industries have become one of the fastest-growing sectors of the global economy, generating innovation, cultural experience, employment, and competitiveness of the local enterprises. According to the United Nations, the creative economy (also known as the orange economy) is a system of industries whose core activity is based on individual creativity, cultural expression, talent, and intellectual capital. The creative sector includes areas such as advertising, design, architecture, fashion, film, music, publishing, media arts, digital content, video game development, performing arts, cultural heritage industries, and other innovation-oriented cultural activities [1]. Even before the recent crises caused the full-scale invasion to Ukraine in 2022, according to TechUkraine (2025), Ukraine had already begun forming a strong foundation for its modern creative economy. Historically, Ukraine has been a hub for creative ideas, gathering talented fashion designers, filmmakers, artists, marketers, IT innovators, and advertisers.

The use of branding technologies to create or reposition territorial brands: cities, regions, or entire countries and to strengthen their competitiveness domestically and internationally has been a well-established global practice for many years. With the growing influence of social media, digital marketing, communication, media advertising, particularly video content, has become especially prominent [2]. High-quality videos and digital storytelling do more than simply showcase landscapes or landmarks, they evoke feelings such as joy, curiosity, adventure, nostalgia that viewers subconsciously associate with the particular place. These emotional cues help create a sense of connection, trust, long-term relationships between the audience and the destination, making it more memorable and desirable. Furthermore, visual promotional materials allow destinations to communicate narratives that reflect their culture, values, lifestyle, experience, and uniqueness. Through images, colour palettes, music, and storytelling techniques, marketers and creative promoters create a symbolic world that distinguishes one location from another.

The aim of the research is to identify the role of Ukrainian enterprises in the formation and development of the creative economy, as well as the impact of patriotic and socially responsible advertising practices on national identity and Ukraine's economic recovery.

Russian aggression in Ukraine posed significant challenges for enterprises across the country. Over 700 companies were forced to relocate and establish operations in safer regions. According to a survey conducted by the American Chamber of Commerce (ACC) in Ukraine among its member companies, the primary concern even 120 days after the start of the war was the safety and security of employees, with 81% of respondents defining it as their main priority.

© Shakhova S., 2025

Another major challenge for businesses has been logistics and transportation issues. Disrupted supply chains, damaged transport networks, reduced activity of business partners, price instability, and destruction of energy infrastructure have placed a heavy burden on economic activity. These conditions have complicated enterprise management and forced companies to adapt quickly to these realities. Marketing departments, in particular, have had to respond by monitoring shifts in consumer behavior, adjusting marketing strategies, optimizing product assortments, and employing more creative and emotionally-driven advertising campaigns to maintain brand engagement and keep connections with existing customers.

After the beginning months into the outrageous Russian aggression, the world has learned that Ukraine and its cities as the place of freedom and bravery. Advertising and information warfare have played a core role in Russia's war against Ukraine, influencing domestic and international audiences. Domestic campaigns are the heart of the growth of Ukraine's creative industry. By promoting locally-made products, services, and cultural content, these campaigns stimulate demand within the domestic market, which in turn supports small and medium-sized enterprises, startups clusters, creative professionals and their teams. This is the highest level of public trust recorded in the history of such studies in Ukraine.

The views about the perception patriotic messages in marketing campaigns are grounded on the research conducted by Prof. Iryna Reshetnikova from the Cracow University of Economics on the examined the role of patriotism in marketing communications during Russian aggression in Ukraine. Surveys highlights that young audiences respond very positively to patriotic messages in advertising. According to the results about one-third of young consumers prefer products and services promoted with patriotic advertising, and almost 84% of them notice such messaging (30.3 % and 53.5 %) [3].

The next question lies at the heart of the discussion on role of Ukrainian enterprises in development of the creative economy. So, given the centrality on this issue, today Ukrainian enterprises have a crucial impact on strengthening the country's creative economy, especially in the context of war, national recovery, and global cultural integration. Many businesses have changed their marketing, production, and communication strategies to include creative and patriotic elements, which allow to support national identity and stimulate demand for modern Ukrainian products and services. While analysing the adverting market in Ukraine, the arguments in favour runs as follows this is a promising and rich direction that this is worthy of attention and further field development. Several recent campaigns demonstrate how Ukrainian brands integrated patriotism, unity, and resilience in the wartime through their messaging. Silpo's «They Cannot Take Our Celebrations Away» highlights the continuation of everyday life despite blackouts and electricity shortages, showing people working at tills, stocking shelves, buying groceries, and preparing meals, it is spreading hope and persistence. Another an interesting campaign is Darnytsia's «Unity is Our Strength» focuses on medical professionals during wartime, emphasizing heavy workloads, sleepless nights, and collaboration, symbolizing extremely hard work and solidarity. Lifecell's campaigns «We Keep You Connected», depict emotional reunions with soldiers, phone calls, shared news, and longing for Ukrainian peace, with symbolic imagery such as three storks flying under a blue sky representing Ukrainian land, motherhood, and hope. The concept of the «one-minute video» represents a shift in advertising strategy moving away from the conventional «first 3–5 seconds grab attention» approach toward storytelling that builds emotional engagement and communicates purpose.

In the near future, the culture of social responsibility in Ukrainian advertising is likely to grow even stronger, potentially leading to more classic, fully-funded social campaigns by domestic brands [4]. Some of the most memorable examples of patriotic marketing among young people include Monobank, Ukraine's first virtual bank, which redesigned its cards just four days after the war began [5] and Halychyna, a dairy company that printed the names of different regions of Ukraine on its product labels. As the marketing director of Halychyna explained: *«The company was inspired by Ukrainian unity and decided to reflect it in our products. Now the brand represents Poltava Oblast, Donbas, and all historical regions of the country. Because Ukrainians no longer see themselves as separate individuals. Now we are one big «WE». During this time, Ukrainians have repeatedly shown they are ready to protect each other and unite for a common goal»* [6]. Another successful example is the PR initiative by Shakhtar Donetsk, whose players wore T-shirts with the names of ten hero cities (Mariupol, Kherson, Bucha, Irpin, Hostomel, Kharkiv, Volnovakha, Chernihiv, Okhtyrka and Mykolaiv) that strongly resisted Russia's invasion during a charity match in Greece against Olympiakos [7]. Instead of their surnames, the players displayed the cities' names, emphasizing national unity and pride.

Summarizing these successful campaigns and its contributions, these selected organisations demonstrate creativity like a powerful instrument of economic growth, brand differentiation, and public awareness. Continuing

investing in design, modern digital technologies, showing cultural symbolism, and using an innovative communication tools, Ukrainian companies actively expand the country's modern cultural space and contribute to its global markets.

Economic recovery in Ukraine, requires the activation of internal resources and markets. Domestic campaigns encourage citizens to choose local businesses, keeping capital circulating within the national economy, generating employment, wellbeing, and improving climate for entrepreneurship. To effectively strengthen Ukraine's creative industries position as an essential driver of economic recovery, national resilience, and modern patriotic identity—it is important to prepare the fundamentals of successful elements of international support policies [8]. Firstly, Ukraine would benefit from establishing a National Agency for the Development of Creative Industries, which would coordinate state policy, funding, and strategic initiatives. Secondly, the introduction of tax incentives for creative enterprises and investors would stimulate business activity, attract new creators, and support wartime economic stability. Developing regional creative clusters, innovation hubs and research centres through public-private partnerships can foster innovation, and local economic revitalization, especially important for regions affected by war. Integrating entrepreneurship into art and creative education, as well as creating innovation laboratories, would help develop young talent and practical business skills. Furthermore, a comprehensive state strategy for promoting Ukrainian cultural products abroad is crucial for expanding Ukraine's cultural presence globally and positioning nation branding. In addition, Ukraine's active involvement in international cultural programs will deepen global partnerships, facilitate knowledge exchange, and reinforce the country's position within the global creative economy. Together, these measures can help unlock the potential of Ukraine's creative sector and support its role in shaping post-war recovery, unity, and modern national identity.

In conclusions, Ukrainian enterprises have become powerful contributors to the development of the creative economy, especially during the war, when creativity and patriotism gained new meaning. By integrating cultural symbols, emotional storytelling, and socially responsible messages into their marketing, businesses not only strengthen national identity but also stimulate consumer engagement and economic activity. Their innovative campaigns demonstrate that creativity can serve both commercial success and social unity. As a result, Ukrainian companies today act as agents of cultural resilience and makers of the country's creative future.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor K. Selezneva

References: **1.** Reshaping policies for creativity: Addressing culture as a global public good // UNESCO. 2022. URL: https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en. **2.** Baliun O. O., Fisenko T. V., Vityuk L. S. The influence of video advertising on the promotion of territorial branding. *Вчені записки.* 2017. № 22. С. 268–274. **3.** Reshetnikova I. The issues of patriotism in marketing communications in the conditions of Russian aggression in Ukraine. *Marketing i Rynek.* 2023. № 4. С. 13–22. **4.** Morozov I. The evolution of advertising during wartime: 60 seconds in a win-win format for brands and society // MMR. 11.04.2023. URL: https://mmr.ua/longreads/creative/evolyucziya-reklamy-u-voyennyj-chas-60-sekund-u-win-win-formati-dlya-brendu-ta-socziumu/. **5.** Monobank changed the design of the cards // Economichna Pravda. 28.02.2022. URL: https://www.epravda.com.ua/rus/news/2022/02/28/682953/. **6.** «Halychyna» milk rebranded as «Crimea» and «Donbas»: Supermarkets now offer dairy products with the names of 14 Ukrainian regions // Hmarochos. 19.07.2022. URL: https://hmarochos.kiev.ua/2022/07/19/galychyna-vypustyla-produkcziyu-z-ukrayinskymy-regionamy-yaki-nazvy-mozhna-znajty-na-polyczyah-magazyniv/. **7.** Ukraine's Shakhtar Donetsk start football peace tour with Olympiakos game in Greece // BBC Sport. 09.04.2022. URL: https://www.bbc.com/sport/football/61053925. **8.** Pererva I., Gruzina I. Development of creative industries as a driver of economic growth in the digital age: International support policies and financing mechanisms. *Actual Problems of Innovative Economy and Law.* 2025. С. 4–5. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-58.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ВИЯВЛЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА КРЕДИТНИЙ ПОРТФЕЛЬ БАНКУ ЯК ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

УДК 336.71:330.43

Швед Д. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У дослідженні проаналізовано вплив фінансових показників АТ «Ощадбанк» на ефективність кредитної діяльності та рівень NPL (непрацюючих кредитів). Побудовано регресійні моделі, визначено ключові фактори впливу та окреслено напрями підвищення якості управління кредитним портфелем.*

Ключові слова: *управління, кредитний портфель, фактори впливу, ефективність.*

Annotation. *The study analyzes the impact of financial indicators of JSC «Oschadbank» on the efficiency of lending activities and the level of NPLs (non-performing loans). Regression models were constructed, key influencing factors were identified, and directions for improving credit portfolio management quality were outlined.*

Keywords: *management, loan portfolio, influencing factors, efficiency.*

Основний матеріал. Основний обсяг кредитних ресурсів кредитного ринку України формується в межах банківської системи, адже банки є основними учасниками ринку кредитних відносин [1].

Кредитна діяльність для банків і на сьогодні визначається як основне джерело їх доходів. Таким чином, надійність і фінансова стійкість банку залежить від складу та структури кредитного портфеля банку, а також ефективності процесу управління ним [2].

Вдосконалення процесу управління кредитним портфелем банку потребує додаткових досліджень, які висвітлять суттєві фактори впливу на результати кредитування та якість кредитного портфеля.

Використовуючи дані показників АТ «Ощадбанк» за період 2013–2024 рр., проведено оцінку впливу цих показників на кредитну діяльність, виражену коефіцієнтом ефективності кредитної діяльності та NPL (непрацюючі кредити), через побудову регресійної моделі в програмному забезпеченні STATISTICA. Незалежні змінні представлені такими показниками, як [3]:

КПВ – коефіцієнт питомої ваги кредитів у активах банку;

NPL, або обсяг проблемних кредитів;

КР – коефіцієнт резервування під кредитні ризики;

ДКП – доходність кредитного портфеля;

КППВ – коефіцієнт покриття процентних витрат;

К/Д – співвідношення кредитів до депозитів;

РВ – рентабельність витрат;

КН – коефіцієнт надійності;

КЕКД – коефіцієнт ефективності кредитної діяльності.

Дані для розрахунку показників знаходяться у звітності НБУ, а саме згруповані балансові залишки (у розрізі банків) [4], а також у фінансовій звітності АТ «Ощадбанк» [5] за 2024 рік.

Дані для побудови моделі наведено в табл. 1.

© Швед Д. А., 2025

Таблиця 1

Результати розрахунку показників АТ «Ощадбанк» для побудови регресійної моделі

Період	КПВ, %	NPL, %	КР	ДКП	КППВ	К/Д	РВ	КН	КЕКД
2013	49,77	10,20	0,25	0,22	1,95	73,20	0,07	24,61	0,01
2014	54,07	22,90	0,37	0,21	1,75	84,98	-0,68	21,59	-0,12
2015	41,21	46,21	0,67	0,28	1,47	56,80	-0,36	4,83	-0,19
2016	31,51	56,51	0,76	0,29	1,43	42,63	0,06	7,65	0,01
2017	25,18	62,72	0,72	0,26	1,39	46,07	0,07	15,58	0,03
2018	23,21	67,30	0,94	0,29	1,39	42,79	0,02	9,28	0,00
2019	20,71	55,55	0,88	0,29	1,40	32,10	0,03	0,08	0,00
2020	23,53	47,60	0,41	0,15	0,91	32,44	0,19	0,10	0,04
2021	29,91	33,13	0,17	0,15	1,40	37,52	0,07	0,10	0,01
2022	27,91	46,36	0,30	0,13	1,49	35,57	0,02	0,09	0,01
2023	23,96	46,03	0,28	0,17	1,07	29,64	0,42	0,09	0,07
2024	24,01	37,71	0,21	0,16	0,89	29,64	0,83	0,11	0,13

Для побудови регресійної моделі застосовано метод покрокового включення – за цього алгоритму змінні поступово додаються до моделі, якщо відповідають критерію значущості.

Результати побудови моделі методом покрокового включення наведені на рис. 1–3.

Regression Summary for Dependent Variable: КЕКД (Spreadsheet2)
R= ,94730052 R?= ,89737828 Adjusted R?= ,87457346
F(2,9)=39,350 p<,00004 Std.Error of estimate: ,02939

N=12	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(9)	p-value
Intercept			0,129369	0,024136	5,36010	0,000456
К/Д	-1,40900	0,158878	-0,006570	0,000741	-8,86842	0,000010
КН	1,01899	0,158878	0,014383	0,002243	6,41362	0,000123

Рис. 1. **Основні статистики регресії та коефіцієнти регресії за методом покрокового включення**

Отже, з рис. 1 видно, що метод покрокового включення виділив два показника, які впливають на ефективність кредитної діяльності. Це коефіцієнт надійності, позитивний показник β показує, що при збільшенні рентабельності витрат коефіцієнт ефективності кредитної діяльності теж збільшується; другий – співвідношення кредитів до депозитів, негативне значення β показує, що при зменшенні показника КЕКД зростає.

Коефіцієнт детермінації на рівні 0,9, тобто результат пояснюється моделлю на 90 %. Рівень R2 є вищим за 0,7, що позитивно характеризує якість моделі.

Також, звертаючи увагу на рівень «p-value», можна зробити висновки, що показники є статистично значущими, адже «p-value» менше 0,05.

Analysis of Variance; DV: КЕКД (Spreadsheet2)

Effect	Sums of Squares	df	Mean Squares	F	p-value
Regress.	0,067974	2	0,033987	39,35037	0,000036
Residual	0,007773	9	0,000864		
Total	0,075748				

Рис. 2. **Аналіз дисперсії моделі за методом покрокового включення**

З рис. 2 можна зробити висновок, що модель в цілому є статистично значуща, тому що «p-value» менше 0,05. Значення F є досить великим, що також позитивно характеризує значущість моделі.

	Durbin-Watson d (Spreadsheet2) and serial correlation of residuals	
	Durbin-Watson d	Serial Corr.
Estimate	2,118062	-0,273853

Рис. 3. **Статистика Durbin-Watson за методом покрокового включення**

За рис. 3 можна побачити, що значення Durbin–Watson d є близьким до 2, наявна незначна негативна автокореляція, але показник не є критично низьким. Таким чином, при цьому рівні можна вважати, що залишки моделі є незалежними і попередня оцінка значущості моделі може відповідати дійсності, що додатково підтверджує якість моделі.

Отже, розробивши регресійну модель за методом покрокового включення можна виділити такі фактори впливу як коефіцієнт надійності та співвідношення кредитів та депозитів. Також К/Д має більший вплив на незалежну змінну (КЕКД), ніж КН.

Модель множинної регресії використано для оцінки можливості впливу вищезазначених показників на NPL, щоб визначити фактори впливу на якість кредитного портфеля.

У подальшому застосовано метод покрокового виключення. Результати наведено в рис. 4, 5, 6.

Regression Summary for Dependent Variable: NPL, % (Spreadsheet2)
R= ,96505142 R?= ,93132424 Adjusted R?= ,90557084
F(3,8)=36,163 p<,00005 Std.Error of estimate: 5,0363

N=12	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(8)	p-value
Intercept			84,65643	4,603291	18,39041	0,000000
КПВ, %	-2,14932	0,298435	-3,17506	0,440860	-7,20198	0,000092
К/Д	1,99217	0,332752	1,83452	0,306420	5,98694	0,000328
КН	-0,73749	0,140407	-2,05592	0,391415	-5,25253	0,000771

Рис. 4. **Основні статистики регресії та коефіцієнти регресії при залежній змінній NPL за методом покрокового виключення**

Розглянувши інформацію, яка наведена в рис. 4, можна побачити, що за методом покрокового виключення виділено такі статистично значущі змінні, як:

КПВ – має негативний вплив на NPL;

К/Д – має позитивний вплив на NPL;

КН – має негативний вплив на NPL.

Показник детермінації складає 0,93, тому модель можна вважати якісною.

Analysis of Variance; DV: NPL, % (Spreadsheet2)

Effect	Sums of Squares	df	Mean Squares	F	p-value
Regress.	2751,732	3	917,2441	36,16314	0,000053
Residual	202,912	8	25,3641		
Total	2954,645				

Рис. 5. **Аналіз дисперсії моделі за методом покрокового виключення при залежній змінній NPL**

За рис. 5 можна зробити висновок, що загальна модель є статистично значущою («p-value» менше 0,05), а високий показник F також позитивно характеризує значущість моделі.

	Durbin-Watson d (Spreadsheet2) and serial correlation of residuals	
	Durbin-Watson d	Serial Corr.
Estimate	1,672997	0,145924

Рис. 6. **Статистика Durbin-Watson за методом покрокового виключення при незалежній змінній NPL**

Значення Durbin–Watson d є близьким до 2 (рис. 6), наявна незначна позитивна автокореляція, але показник не є критично низьким, тому можна вважати, що залишки моделі є незалежними і попередня оцінка значущості моделі відповідає дійсності.

При оцінці впливу показників на коефіцієнт ефективності кредитної діяльності найбільш повно описують незалежну змінну коефіцієнт надійності та співвідношення кредитів до депозитів. Отже, в АТ «Ощадбанк» їх оптимізація може бути частиною процесу управління кредитним портфелем банку.

Також у процесі управління для оптимізації якості кредитного портфеля можна використати виявлені фактори впливу на показник NPL. Такими факторами є: коефіцієнт питомої ваги кредитів в активах банку, співвідношення кредитів до депозитів та коефіцієнт надійності.

За результатами проведеного дослідження К/Д і КН впливають як на коефіцієнт ефективності кредитної діяльності, так і на NPL. Отже, посилення уваги до цих показників при управлінні кредитним портфелем банку є необхідним для збільшення результативності і якості кредитного портфеля.

У подальшому результати проведеного дослідження впливу факторів на ефективність управління кредитним портфелем банку можна використати для порівняння з іншими банками методом аналізу ієрархії для визначення пріоритетів у факторах, враховуючи особливість банківського сектору України.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

Література: **1.** Шевцова О. Й., Тутова О. Р. Кредитний ринок: ресурси та ризики. *Науковий вісник одеського національного економічного університету.* 2022. № 9-10. С. 95–102. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-95-102. **2.** Ostrovska N. Modeling of credit portfolio management efficiency. *Galic'kij ekonomičnij visnik.* 2021. Vol. 70, no. 3. P. 89–101. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.089. **3.** Пилипенко О. В., Андрєєвна О. В., Ференс А. В. Оцінювання ефективності банківської системи України у воєнний час: фінансові та суспільні аспекти. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 15. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17088380. **4.** Згруповані балансові залишки. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Aggregation_new.zip. **5.** Фінансова звітність. Ощадбанк. Мій банк. Моя країна. URL: https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ BUSINESS INTELLIGENCE НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 005.8:004.65

Шворак Д. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто теоретичні основи систем Business Intelligence та обґрунтовано доцільність їх впровадження на підприємстві на прикладі Brocard-Ukraine. Запропоновано BI-рішення для підтримки performance marketing, описано методику дослідження та очікувані економічні ефекти.*

Ключові слова: *Business Intelligence, BI-система, performance marketing, користувацьке залучення, цифровий маркетинг, обґрунтування інвестицій, роздрібна торгівля.*

Annotation. *The theoretical foundations of Business Intelligence systems are considered and the feasibility of their implementation in an enterprise is substantiated using Brocard-Ukraine as an example. A BI solution for supporting performance marketing is proposed, and the research methodology and expected economic effects are described.*

Keywords: *Business Intelligence, BI system, performance marketing, user acquisition, digital marketing, investment justification, retail.*

Цифрова трансформація бізнесу та експоненціальне зростання обсягів даних зумовили перехід від інтуїтивного до data-driven управління. У таких умовах системи Business Intelligence (BI) розглядаються не тільки як інструменти звітності, але і як ключова складова стратегічного менеджменту, що забезпечує аналітичну підтримку рішень на всіх рівнях управління підприємством. Для українських компаній, які одночасно переживають військові ризики, падіння купівельної спроможності та зміщення попиту в онлайн-каналах, питання економічно обґрунтованого впровадження BI-систем набуває особливої актуальності [1].

Теоретичні основи Business Intelligence були закладені в працях Г. Луна, який ще в 1958 р. розглядав BI як здатність виявляти зв'язки між фактами для спрямування дій до поставленої мети [2]. Подальший розвиток отримали архітектурні підходи Б. Інмона (корпоративне сховище даних) [3] і Р. Кімбала (моделювання вимірювань і фактів у вигляді «зіркових» схем) [4], які задають структуру сучасних сховищ даних. Порівняння цих підходів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння архітектурних підходів Б. Інмона та Р. Кімбала

Критерій	Архітектура Б. Інмона	Архітектура Р. Кімбала
Основна концепція	Єдине корпоративне сховище даних (EDW), нормалізована структура	Набір тематичних дата-мартів, багатовимірні моделі (зірки/сніжинки)
Орієнтація	IT-підрозділ, корпоративні стандарти	Бізнес-користувачі та звітність
Гнучкість	Нижча, жорстка структура даних	Вища, швидке додавання нових вимірів
Швидкість впровадження	Довша, повномасштабне проєктування	Швидша, поетапне розгортання
Якість інтеграції	Висока цілісність і узгодженість	Може потребувати додаткової інтеграції між дата-мартами
Типові застосування	Великі корпорації з високими вимогами до корпоративної аналітики	Компанії, яким потрібні швидкі аналітичні інструменти для окремих напрямів

© Шворак Д. В., 2025

Т. Девенпорт і Дж. Харріс показали, що системне використання аналітики і BI створює стійку конкурентну перевагу, перетворюючи дані в стратегічний актив компанії [5]. Ці наукові підходи формують методологічний каркас дослідження, але вимагають адаптації до конкретних бізнес-процесів окремих підприємств.

Метою цієї роботи є розробка та обґрунтування підходу до впровадження системи Business Intelligence на підприємстві для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері performance marketing.

Для кейс-аналізу обрано компанію Brocard-Ukraine LLC – найбільшу українську мережу магазинів преміальної парфумерії та косметики, яка працює у форматі омніканальної роздрібної торгівлі та реалізує стратегію посиленого розвитку digital-напрямків. Фінансовий аналіз за 2021–2024 рр. показав різке погіршення показників у 2022 р. через повномасштабне вторгнення РФ (падіння виручки більш ніж удвічі, збитковість, від'ємний власний капітал) і подальше відновлення в 2023–2024 рр., коли компанія повернулася до прибутковості, збільшила частку власного капіталу і суттєво поліпшила оборотність активів. Це підтверджує високу чутливість бізнесу до зовнішніх шоків і, відповідно, потребу в оперативних BI-інструментах для підтримки управлінських рішень.

У сфері performance marketing Brocard-Ukraine вже використовує Tableau як основну BI-платформу для консолідації показників з рекламних кабінетів (Meta Ads, Google Ads тощо) і мобільної атрибуції (Appsflyer). Tableau забезпечує розрахунок ключових KPI (CTR, CPC, CPA, ROAS, ROMI), побудову дашбордів і звітів у розрізі кампаній, каналів і креативів. Водночас проведений аналіз бізнес-процесу показав наявність «вузького місця» саме на етапі зворотного зв'язку щодо ефективності креативів між відділом user acquisition і креативною командою.

Попередній аналіз на основі процесного підходу (у нотації IDEF0) показав, що після запуску оголошень UA-менеджери вручну відстежують показники в Tableau та рекламних кабінетах, самостійно ідентифікують «найкращі» і «найгірші» креативи, фіксують їх ID, роблять скріншоти метрик і передають висновки в робочі чати. Такий підхід призводить до затримок у 2–3 дні замість оптимальних 12–24 годин для циклу експериментів у performance marketing, залежить від людського фактору і не має єдиних формалізованих критеріїв оцінки креативів.

Результати опитування 23 UA-менеджерів підтвердили високу трудомісткість і неоднозначне сприйняття поточного процесу. В середньому на маркування одного креативу витрачається 3–5 хвилин; значна частина респондентів виконує ці дії щодня. Критерії визначення «топових» креативів виявилися повністю зрозумілими тільки для менше ніж чверті опитаних, тоді як близько третини оцінили їх як нечіткі. Середня оцінка ефективності процесу склала трохи більше 3 балів з 5. При цьому приблизно 83% респондентів висловили підтримку ідеї автоматизації маркування креативів на основі метрик BI. Кореляційний аналіз показав сильний зворотний зв'язок між частотою ручного маркування та оцінкою ефективності процесу ($r \approx -0{,}79$), а також між частотою маркування та зрозумілістю критеріїв ($r \approx -0{,}67$), що свідчить: чим більше менеджер стикається з ручними операціями, тим критичніше оцінює їх користь і прозорість.

На основі виявлених проблем запропоновано BI-рішення, яке не вимагає заміни існуючої платформи, а передбачає розширення функціоналу Tableau і інтеграцію з робочою базою креативів в Airtable. Tableau зберігає роль ядра BI-системи, де відбувається агрегація даних з рекламних каналів і атрибуційної системи та розрахунок KPI для кожного креативу. Далі за допомогою інтеграції (через API, скрипт на Python або сервіс типу Make/Zapier) сформований набір даних з полями Creative_ID, Spend, Impressions, Clicks, Orders, Revenue, CTR, ROAS і періодом аналізу автоматично синхронізується з таблицею в Airtable.

Своєю чергою, Airtable виступає операційною «панеллю управління» для UA- та креативних команд. У базі зберігається довідник креативів (формат, продукт, відповідальні, дати запуску) та пов'язані з ним метрики з Tableau. Автоматизація Airtable, що запускається за тригером «оновлення запису» або за розкладом, аналізує значення Spend, CTR, Orders і ROAS і присвоює кожному креативу один з п'яти стандартних статусів:

Low Spend – витрати менше тестового бюджету, робити висновки рано;

Loser – відсутні покупки і низький CTR, аудиторія не реагує;

Refinement – немає покупок, але CTR прийнятний, потрібна доробка меседжу або посадкової сторінки;

Retest – є покупки, але ROAS нижче порогового значення, рекомендується перезапуск з іншими настройками таргетингу;

Top Performer – креатив забезпечує цільовий або вищий рівень ROAS, підлягає масштабуванню.

EPC-модель цільового процесу демонструє автоматизований ланцюжок: запуск оголошення → збір даних в Tableau → синхронізація з Airtable → автоматичне присвоєння статусу → миттєва візуалізація пріоритетів для креативної команди. Таким чином, відпадає необхідність у ручному аналізі кожного креативу UA-менеджером і відправці скріншотів/ID в чат; замість цього всі зацікавлені сторони бачать поточні статуси в єдиній базі і можуть фільтрувати креативи за групами («Top Performer», «Refinement» тощо) для подальшої роботи.

Очікуваний ефект від впровадження запропонованого BI-рішення проявляється в декількох вимірах. По-перше, істотно знижується трудомісткість операцій для UA-команди: час маркування одного креативу скорочується з декількох хвилин до фактично нульового, що при великій кількості активних оголошень означає економію десятків людино-годин на місяць. По-друге, стандартизація статусів і критеріїв (бюджет, CTR, ROAS) зменшує суб'єктивність оцінки креативів і підвищує прозорість рішень щодо відключення або масштабування кампаній. По-третє, скорочується цикл зворотного зв'язку з 2–3 днів до 12–24 годин, що дозволяє швидше відключати збиткові креативи і направляти бюджет на «Top Performer», підвищуючи ROAS і наближаючи маркетингові інвестиції до оптимального рівня. Нарешті, з'являється можливість накопичувати історичні дані про статуси креативів і використовувати їх для подальшого аналізу та навчання моделей прогнозної або рекомендаційної аналітики.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що обґрунтоване впровадження BI-системи на підприємстві має включати не тільки вибір платформи, але й глибоку інтеграцію з конкретними бізнес-процесами [6], такими як performance marketing. Запропонований підхід демонструє, як на прикладі Brocard-Ukraine BI-рішення на базі Tableau і Airtable дозволяє усунути інформаційні розриви між аналітикою і операційним управлінням, зменшити витрати робочого часу, підвищити якість рішень щодо розподілу рекламного бюджету і сформувати основу для подальшого застосування більш просунутих методів аналітики.

Перспективами подальших досліджень є кількісна оцінка економічного ефекту від впровадження рішення (у вигляді приросту ROAS, зниження CPA і підвищення рентабельності маркетингових інвестицій), а також масштабування запропонованого підходу на інші бізнес-напрямки підприємства – зокрема, управління запасами, цінову політику і омніканальну клієнтську аналітику – з використанням елементів прогнозної і прескриптивної аналітики на основі методів машинного навчання.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мазоренко О. В.

Література: **1.** Gartner. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. Stamford : Gartner Research, 2023. **2.** Luhn H. P. A Business Intelligence System. *IBM Journal of Research and Development.* 1958. Vol. 2. No. 4. P. 314–319. **3.** Inmon W. H. Building the Data Warehouse. 4th ed. Indianapolis : Wiley, 2005. **4.** Kimball R., Ross M. The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling. 3rd ed. Hoboken : Wiley, 2013. **5.** Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston : Harvard Business School Press, 2007. **6.** Davenport T. H., Dyché J. Big Data in Big Companies. Portland : International Institute for Analytics, 2013.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

УДК 373.3/.5:005.6

Шевченко Н. В.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто роль управлінських процесів як ключового компонента внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Обґрунтовано значення управлінської діяльності у формуванні цілісної політики якості, що забезпечує узгодженість освітнього середовища, педагогічної діяльності та системи оцінювання результатів навчання. На основі узагальнення результатів інституційних аудитів закладів освіти Харківської області у 2020–2022 та 2025 роках проаналізовано взаємозв'язки між рівнем управлінських процесів і станом інших напрямів функціонування закладу. Показано, що високий рівень управління корелює з якістю педагогічних практик, безпечністю освітнього середовища та ефективністю внутрішніх процедур оцінювання. Зроблено висновок про системоутворювальну роль управлінських процесів для забезпечення сталого розвитку закладу освіти та формування культури якості.*

Ключові слова: *управлінські процеси, внутрішня система забезпечення якості освіти, інституційний аудит, загальна середня освіта, освітнє середовище, педагогічна діяльність, система оцінювання, політика якості, управління закладом освіти.*

Annotation. *The role of management processes as a key component of the internal system for ensuring the quality of education in secondary education institutions is considered. The importance of management activities in the formation of a holistic quality policy that ensures the coherence of the educational environment, pedagogical activities and the system for assessing learning outcomes is substantiated. Based on the generalization of the results of institutional audits of educational institutions of the Kharkiv region in 2020-2022 and 2025, the relationships between the level of management processes and the state of other areas of the institution's functioning are analyzed. It is shown that a high level of management correlates with the quality of pedagogical practices, the safety of the educational environment and the effectiveness of internal assessment procedures. A conclusion is drawn about the system-forming role of management processes in ensuring the sustainable development of an educational institution and the formation of a quality culture.*

Keywords: *management processes, internal education quality assurance system, institutional audit, general secondary education, educational environment, pedagogical activity, evaluation system, quality policy, management of an educational institution.*

Забезпечення якості загальної середньої освіти в Україні в умовах реформування та модернізації освітньої системи набуває стратегічного значення. Якість освіти сьогодні розглядається як інтегральний показник ефективності функціонування закладу освіти, що охоплює широкий спектр компонентів – від освітнього середовища та педагогічної діяльності до управлінських процесів та внутрішніх систем моніторингу. У цьому контексті ключовим інструментом оцінювання якості функціонування закладу освіти стає інституційний аудит, запроваджений відповідно до Закону України «Про освіту» та спрямований на комплексне оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) [5, с. 9–15].

На думку В. Кременя, сучасна школа має функціонувати як «саморегульована система», здатна будувати власні політики забезпечення якості, що спираються на автономію та внутрішню відповідальність [3, с. 15–21]. У цьому аспекті управлінські процеси відіграють провідну роль, оскільки вони визначають не лише стратегічний напрям розвитку закладу, а і якість реалізації інших компонентів ВСЗЯО: педагогічних практик, освітнього середовища, оцінювання результатів навчання здобувачів освіти [1, с. 34–37;

© Шевченко Н. В., 2025

4, с. 6–7]. Це узгоджується і з позицією І. Зязюна, який наголошував, що ефективне управління є «культурою організації освітнього простору» [2, с. 89–94].

Аналіз результатів інституційних аудитів, проведених у низці закладів загальної середньої освіти Харківської області у 2020–2022, 2025 роках, демонструє чітку кореляцію між якістю управлінських рішень та загальним рівнем функціонування закладу. У більшості досліджених шкіл рівень управлінських процесів оцінювався як «достатній» та «високий», що узгоджувалося з аналогічними оцінками інших напрямів, передусім освітнього середовища та педагогічної діяльності. Це підтверджує системний вплив управління на якість освітнього процесу.

Інституційний аудит – це зовнішня оцінка діяльності закладу освіти, що поєднує моніторинг, експертне оцінювання та рекомендації щодо вдосконалення. Він охоплює чотири ключові напрями: освітнє середовище, систему оцінювання результатів навчання здобувачів освіти, педагогічну діяльність та управлінські процеси.

За підходом, ухваленим Державною службою якості освіти України, управлінські процеси є «стрижнем», який забезпечує ефективну реалізацію всіх інших напрямів [5, с. 22–27]. Саме управління створює основу для системності, прозорості та передбачуваності щоденних освітніх практик у закладі.

Узагальнені дані інституційних аудитів свідчать, що найбільш поширені проблеми управління стосуються:

- недостатньої чіткості документованих процедур внутрішнього контролю;
- нечіткої взаємодії між адміністрацією та педагогічним колективом;
- формального характеру самооцінювання;
- невідповідності планування реальним потребам;
- нерівномірного розподілу управлінських функцій.

Водночас школи, що отримали «високий» рівень за напрямом управління, демонстрували сталу політику якості, систематичний моніторинг результатів, активну участь педагогів у прийнятті рішень і прозорість процедур внутрішнього контролю.

У науковій літературі управлінські процеси визначають як сукупність дій, що забезпечують цілісність, прогнозованість і результативність діяльності закладу. С. Сисоєва розглядає управління як «інтелектуальну діяльність зі створення умов для розвитку суб'єктів освіти і самої освітньої системи» [1, с. 112–118].

У межах ВСЗЯО управлінські процеси охоплюють такі напрями: стратегічне та оперативне планування, організацію внутрішнього контролю, моніторинг і аналіз даних, управління кадровим потенціалом, забезпечення академічної доброчесності, організацію професійного розвитку педагогів, управління ризиками та змінами.

На основі результатів інституційних аудитів ЗЗСО нами здійснено аналіз взаємозв'язку управлінських процесів з іншими компонентами ВСЗЯО. За результатами здійсненого аналізу можемо дійти таких висновків:

1. Освітнє середовище. Ефективні управлінські рішення визначають безпечність, доступність і психологічний комфорт освітнього процесу. Під час інституційних аудитів простежується зв'язок між стратегічністю управління та якістю комунікацій, політикою інклюзії та дотриманням безпечних умов.

2. Педагогічна діяльність. Вплив управління проявляється у професійному розвитку, наставництві й підтримці педагогів. Заклади з високим рівнем управління демонстрували системність методичної роботи та якість освітніх практик [4, с. 7].

3. Система оцінювання результатів навчання здобувачів освіти. Управління визначає наявність внутрішніх положень, стандартизованих критеріїв, прозорих процедур і роботи з освітніми даними. Там, де управління оцінене як «достатнє» або «високе», система оцінювання була більш узгодженою та зрозумілою.

Отже, управлінські процеси є основою для функціонування всіх інших компонентів ВСЗЯО та забезпечення цілісності політики якості.

Управлінські процеси становлять ключовий чинник забезпечення якості загальної середньої освіти. Їхній вплив охоплює всі компоненти внутрішньої системи забезпечення якості, що підтверджується узагальненими результатами інституційних аудитів. У закладах, де управління здійснюється на високому рівні, показники інших напрямів діяльності також вищі, що свідчить про системність і цілісність внутрішньої політики якості.

Підвищення якості управлінських процесів має стати пріоритетом розвитку закладів освіти, оскільки саме вони забезпечують стійкість, прогнозованість і результативність освітньої діяльності.

Перспективами подальших досліджень, на нашу думку, є поглиблений аналіз управлінських моделей у закладах освіти з різними рівнями результатів інституційного аудиту; дослідження впливу цифровізації управління на якість внутрішнього моніторингу та процеси прийняття рішень; вивчення взаємодії стейкхолдерів (педагогів, здобувачів освіти, батьків, громади) у контексті політики якості; розроблення методичних рекомендацій із вдосконалення інструментів самооцінювання управлінських процесів; порівняння українських практики управління якістю з європейським моделями QA у шкільній освіті.

Науковий керівник – канд. пед. наук, доцент Почуєва О. О.

Література: 1. Братко М. Управління якістю освіти в умовах освітніх реформ. Київ : Пед. думка, 2021. 248 с. **2.** Зязюн І.А. Філософія педагогічної дії. Черкаси : Вид-во ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2010. 340 с. **3.** Кремень В. Г. Освітня політика та якість освіти у вимірах сучасності. Київ : Знання, 2018. 302 с. **4.** Локшина О. Я. Якість освіти в контексті європейських підходів. *Порівняльно-педагогічні студії.* 2019. № 2. С. 5–12. **5.** Державна служба якості освіти України. Методичні рекомендації з побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі освіти. Київ : ДСЯОУ, 2023. 56 с.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN INTEGRATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE EDUCATIONAL PROCESS OF UNIVERSITIES

UDC 004.8:37.018.43

Shekhovtsova A.

Bachelor's (first) degree 1st year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Spesivtseva A.

Bachelor's (first) degree 1st year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The study analyzes international and Ukrainian experience in integrating artificial intelligence into university education. It examines the policies of leading universities in the US, UK, and Ukraine regarding academic integrity, the use of ethical AI, and maintaining educational quality.*

© Shekhovtsova A., Spesivtseva A., 2025

Keywords: *artificial intelligence, academic integrity, educational process, university policy, AI ethics.*

Анотація. *У дослідженні проаналізовано міжнародний і вітчизняний досвід інтеграції штучного інтелекту в освітній процес університетів. Розглянуто політики провідних закладів вищої освіти США, Великої Британії та України щодо академічної доброчесності, етичного використання ШІ та забезпечення якості освіти.*

Ключові слова: *штучний інтелект, академічна доброчесність, освітній процес, університетська політика, етика ШІ.*

Recently, the use of artificial intelligence (AI), including tools such as ChatGPT, Bing, and Gemini, has been increasingly discussed in the academic environment of Ukraine and globally. One of the key challenges that concerns the educational community is the risk of students using inappropriate technologies for academic dishonesty, particularly for unauthorized borrowing of materials or the artificial generation of ideas during writing assignments and composition. In this context, some universities are considering integrating ChatGPT into their educational programs and policies, while others are calling for its complete ban. Some teachers and higher education institutions in Ukraine and around the world have already officially deemed the use of AI in performing tasks a violation of academic integrity, imposing appropriate sanctions [1].

Another significant issue in the application of AI in higher education is that excessive dependence on automated technologies gradually reduces the ability to study and perform creative analysis independently. Both domestic and foreign scientists emphasize that the uncontrolled use of generative AI can negatively affect the quality of the educational process and lead to a decrease in learning outcomes. In response to these challenges, several universities worldwide have already implemented restrictions on the use of generative AI in educational settings. In particular, leading UK institutions such as Oxford and Cambridge have equated the use of ChatGPT to perform academic tasks with manifestations of academic dishonesty [2].

At the same time, there is an opposite point of view: generative AI can open up new opportunities for improving the educational process at universities. In particular, some experts suggest using it to provide personalized feedback, adaptive support for students, and help develop individual skills. With responsible and regulated implementation, such technologies can become not a threat, but a tool for enhancing the quality of education and promoting inclusion. Thus, many leading universities worldwide have begun to officially regulate the use of AI in the educational process at the administrative level [3]. In view of this, ***the purpose of this study*** is to analyze the practices of both foreign and domestic universities in integrating AI into their educational processes.

Scientists note that AI has the potential to transform the educational process radically. Firstly, it is about individualizing learning, providing students with prompt feedback, and tailoring instruction to their unique educational needs and learning trajectories. The inclusion of AI components in educational programs will contribute to the development of students' readiness for active participation in creating and implementing the latest technologies for the benefit of society [1; 2; 3].

In this context, the issue of academic integrity is particularly relevant in light of the increasing use of AI in teaching and assessment. This necessitates the approval of policies and rules for the use of AI at various levels of education, from state to local. Educational policy in the field of AI should include provisions to prevent academic dishonesty and foster an understanding of the ethical principles underlying the use of AI technologies, particularly in issues of bias, fairness, and transparency. This further underscores the need to develop comprehensive policies for the use of AI in education [5; 6].

International approaches also confirm the need for such policies. According to the analysis of modern research, the spread of AI technologies in the educational space actualizes a complex set of problems that are in the field of attention of the international scientific community. Several interstate and regional organizations have identified ethics as a key priority in regulating the use of AI in various public spheres. For example, UNESCO emphasizes the principle of «human-centeredness» in its recommendations, proposing that human rights and the values be considered as basic principles for the safe and effective use of AI. A similar emphasis can be observed in the European Union, where the AI development strategy focuses on protecting citizens from the potential risks associated with the uncontrolled use of technology. To this end, the EU has defined its own principles of legal compliance, ethical consistency, and sociotechnical reliability that serve as the basis for building public trust in AI. Additionally, a specialized group of

experts has been established to develop policy recommendations and practical guidelines for the implementation of AI by countries [5; 7].

If, at the macro level, the risks associated with the ethics and legal regulation of digital innovations are considered, then in the educational sphere, the emphasis is shifting towards practical challenges. Among them, the transformation of the structure and logic of curricula, syllabuses of disciplines, and assessment procedures is decisive; issues of equality and universality of access to digital technologies; rethinking the socio-professional role of the teacher, as well as structural limitations associated with insufficient technological support of educational systems in developing countries [6; 8].

Universities become the environment where global principles are transformed into real practices, from the introduction of digital infrastructure and academic integrity mechanisms to the creation of specialized training programs aimed at integrating AI into the educational process. Therefore, the regulation of AI use in US universities is based on a combination of principles of academic integrity, transparency, ethics, and data protection, with flexibility in approaches across different institutions. Universities like Harvard, Stanford, and Michigan provide educators with significant autonomy in determining the permitted and prohibited uses of AI in courses, while requiring students to transparently disclose the use of such technologies and comply with integrity rules. The key is clear communication of policies in syllabi, the distinction between acceptable and unacceptable practices, as well as the implementation of principles for the ethical, non-discriminatory, and safe use of AI. Universities emphasize students' responsibility for the originality of their work and prohibit the use of AI to complete assignments without the instructor's permission. There is also a noticeable emphasis on the protection of personal data and privacy (University of California, University of Oregon), including the use of secure tools and the avoidance of downloading sensitive information. Some universities (such as Princeton and Oregon) also emphasize flexibility, allowing students to choose whether to use AI in their own educational trajectory or directing the use of AI to develop critical thinking, not just automate learning tasks [1].

In Ukrainian higher education institutions, the regulation of AI use in the educational process and scientific activities is developing in several directions, combining state guidelines and institutional initiatives. The national basis is the Concept for the Development of AI in Ukraine, as well as the Instructional and Methodological Recommendations of the Ministry of Education and Science, which emphasize the need for the ethical use of technology, the protection of personal data, and the maintenance of academic integrity. In 2025, the Ministry of Education and Science issued special booklets for schools and universities, where AI is considered not as a threat, but as a tool that requires conscious application, critical analysis of results, and a clear indication of its role in educational work [7; 8].

Gradually, complex concepts appear at the level of individual domestic universities. For example, in 2025, S. Kuznets KhNEU adopted a separate document, «Policy on the use of AI in academic activities», which defines approaches to the use of AI in the educational process, scientific work, and administrative practices. The document outlines the basic principles of ethics, transparency, academic integrity, and data protection, emphasizing that AI can only act as an auxiliary tool, and not as a substitute for the personal work of students or researchers. It emphasizes the capabilities of AI to personalize learning, automate routine tasks, support scientific research, and create educational materials, but at the same time sets limits: using AI to write papers «instead of» a student is considered a violation of academic integrity. The policy also requires the open declaration of AI using internationally recognized pictograms and the critical evaluation of its results, as AI can generate errors or inaccurate data [4].

Summarizing international and domestic experience in integrating AI in the educational process of higher education institutions, we can conclude that universities avoid strict centralized prohibitions and prefer course-specific rules fixed in syllabi. Students are encouraged to indicate the use of AI openly, and teachers are encouraged to formulate transparent requirements for its application. They require step-by-step work, presentation of drafts, reflection, and oral explanations. The general university approach is to perceive AI not as a threat, but as a challenge for developing new competencies. In Ukrainian universities, it is viewed as a tool that can enhance the educational process, but it requires critical thinking, transparency, and academic integrity. This approach is consistent with European and American practices and is gradually moving from discussions to the design of mature institutional policies.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor T. Pohorielova

References: **1.** Adiguzel T., Kaya H. E., Ak B. Artificial intelligence in education: A systematic review of emerging technologies and applications. *Education and Information Technologies.* 2023. Vol. 28. No. 6. P. 7543–7572. DOI:

https://doi.org/10.1007/s10639-023-11619-4. **2.** Chan C. K. K., Hu W. AI in personalized learning: Opportunities and challenges. *Computers & Education.* 2023. Vol. 194. Article 104688. DOI: https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104688. **3.** Cotton D. R. E., Cotton P. A., Shipway J. R. Chatting and cheating: Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT. *Innovations in Education and Teaching International.* 2023. Vol. 60. No. 2. P. 115–125. DOI: https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2190148. **4.** Kharkiv National University of Economics. Політика використання ШІ. Б. д. URL: https://hneu.edu.ua/content/documents/158/15768/Attaches/politika-vikoristannya-shi-v-hneu.pdf. **5.** UNESCO. Recommendation on the ethics of artificial intelligence. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, 2021. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455. **6.** Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері інформаційної діяльності : Закон України від 1612.2020 № 1556-IX // *Відомості Верховної Ради України.* 2021. № 6. Ст. 75. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p. **7.** Інструктивно-методичні рекомендації щодо використання штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти. 21 трав. 2024 // Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/05/21/Instruktyvno.metodychni.rekomendatsiyi.shchodo.SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf. **8.** Штучний інтелект у закладах вищої освіти: рекомендації для викладачів, студентів і працівників ЗВО. 24 квіт. 2025 // Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/shi-v-zakladakh-vyshchoi-osvity-24-04-2025.pdf.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА НАДІЙНОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ СТОРОННІХ СЕРВІСІВ У ВЕБОРІЄНТОВАНИХ СИСТЕМАХ

УДК 004.415.2

Шиян І. Д.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі розглянуто питання безпеки та надійності взаємодії веборієнтованих систем із сторонніми сервісами. Проаналізовано ключові ризики інтеграцій через API та підходи до побудови архітектури, яка допоможе забезпечити контрольовану та захищену обробку запитів.*

Ключові слова: *API, безпека, інтеграція сервісів, веборієнтовані системи, сторонні сервіси.*

Annotation. *The paper examines security and reliability issues in the interaction between web systems and external services. It analyses key API integration risks and outlines architectural approaches that ensure controlled and secure request processing.*

Keywords: *API, security, service integration, web systems, external services.*

© Шиян І. Д., 2025

Постановка проблеми. Інтеграція сторонніх сервісів є стандартною практикою у рамках сучасної веброзробки. Більшість критично важливих функцій для бізнесу – оплата, управління замовленнями, авторизація користувачів, аналітика, сповіщення – реалізується через підключення сторонніх сервісів [1]. Це значно прискорює темп розробки та підвищує модульність та гнучкість системи, однак одночасно впроваджує значну кількість ризиків, пов'язаних з інтеграцією стороннього функціоналу.

Зовнішні сервіси можуть обробляти фінансові транзакції та операційно важливі дії, зокрема списання коштів, зміну статусу замовлення, нарахування бонусів чи активацію доступів. У разі помилки під час обробки запиту або за відсутності належних обмежень на взаємодію це може призвести до дублювання транзакцій, неконтрольованого навантаження, витоку конфіденційних даних або зниження доступності сервісу [2; 3]. Це особливо критично для доменів фінансів та e-commerce, де інтеграції із сторонніми сервісами є ядром більшості бізнес-процесів.

Класичні підходи, які зосереджені лише на захисті каналу зв'язку (TLS/HTTPS), можуть виявляютися недостатніми, оскільки не охоплюють ризики, які пов'язані з проблемами ідемпотентості операцій, запитами на повторну обробку, підробкою вебхуків або перевантаженням сервісів через велику кількість запитів. Потреба в системному архітектурному погляді на взаємодію компонентів розподілених систем підсилює актуальність дослідження нових моделей для подальшого провадження безпеки у процесі інтеграції із сторонніми сервісами [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання безпеки при інтеграції у веборієнтованих застосунках розглядаються у працях вітчизняних і міжнародних організацій та дослідників, де акцент робиться на типових вразливостях, методах їх експлуатації та рекомендаціях щодо захисту. Значна увага приділяється архітектурним стилям розподілених систем і принципам побудови надійних мережевих сервісів. У галузевих аналітичних звітах з кібербезпеки фінансового сектора підкреслюється роль правильного впровадження інтеграцій, контролю транзакцій та обмеження навантаження як чинників стійкості систем до атак і збоїв.

Водночас комплексні підходи, що поєднують криптографічний підпис запитів, ідемпотентність, безпечну обробку вебхуків, керування навантаженням та ізоляцію інтеграцій через спеціалізовані сервіси й шлюзи, потребують подальшого систематизованого опрацювання.

Мета дослідження – сформувати комплексний підхід до безпечної інтеграції сторонніх сервісів, визначити критичні ризики взаємодії із зовнішніми сервісами та запропонувати модель захисту, що забезпечує цілісність, автентичність, ідемпотентність обробки запитів у веборієнтованих системах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні задачі: узагальнити типові загрози та вразливості, пов'язані з інтеграцією сторонніх сервісів, проаналізувати механізми криптографічного підпису та ідентифікації запитів у розподіленому середовищі, обгрунтувати підходи до безпечної обробки вебхуків і захисту від SSRF, дослідити методи керування навантаженням (rate limiting, throttling, circuit breaking) для запобігання деградації сервісів;

Викладення основного матеріалу. У дослідженні застосовано аналіз механізмів криптографічного підпису запитів (HMAC, JWT), системний аналіз загроз для інтеграцій сторонніх сервісів та моделювання архітектурних рішень на базі мікросервісного підходу та API шлюзу. Розглядаються сценарії використання rate limiting, throttling, circuit breaking та черг запитів для керування навантаженням. На рівні обробки вхідних подій аналізується організація окремих сервісів-адаптерів, які ізолюють роботу зі сторонніми сервісами. Застосовується логічне узагальнення, а також аналізуються практичні підходи до обробки вебхуків і захисту від SSRF атак.

Одним із ключових аспектів забезпечення безпеки інтеграцій сторонніх сервісів є фактор гарантування цілісності та автентичності запитів. Зміст запитів може бути зміненим, самі запити можуть буди повторені або згенеровані зловмисником поза легітимним клієнтом. У таких випадках для зменшення ризиків, застосовується цифровий підпис на основі HMAC-SHA256, у формуванні підпису зазвичай беруть участь тіло запиту (або головні поля тіла), унікальний ідентифікатор операції та час відправлення [5]. Сервер, отримавши запит, повинен повторно обчислити підпис і порівнює його із заголовком X-Signature, це дозволяє виявляти спроби модифікації тіла запиту.

Ідемпотентність операцій є критичною властивістю для фінансових запитів. Використання заголовка X-Operation-ID забезпечує присвоєння кожній запиту унікального ключа згідно з бізнес-операцією, за цим ключем сервер ідентифікує вже оброблені запити. Це, наприклад, дає змогу уникнути повторного списання коштів або повторного створення інвойсів у випадку платіжної інтеграції, якщо в процесі обробки запиту стався мережевий збій. Додатковий заголовок X-Request-ID також може допомогти простежити шлях запиту через кілька сервісів, що значно спрощує процес логування та аналіз інцидентів у випадку помилки.

Безпека обробки вебхуків, які виступають типовим механізмом зворотного зв'язку зі сторонніми сервісами, має критичне значення. У випадку відсутності належних перевірок, механізм вебхуків може використовуватися для надсилання підроблених сповіщень про зміну статусу, імітацію успішних транзакцій або ініціювання небажаних дій. Ефективний підхід повинен включати такі методи, як: використання списку офіційних діапазонів IP провайдера, обмеження маршрутів по яким може прийти запит, перевірку доменних імен і сертифікатів, а також верифікацію підпису тіла запиту з використанням спільного ключа. Така комбінація може суттєво знизити ризики обробки підроблених сповіщень.

Проблему керування навантаженням на систему та запобігання її деградації можна вирішувати за допомогою механізмів обмеження частоти запитів (rate limit) та пов'язаних із ними рішень. Обробка запитів, спричинених помилками інтеграції або навмисними атаками, може призвести до проблем із доступністю як зовнішнього, так і внутрішнього сервісу. Використання фіксованих вікон для визначення лімітів, тротлінгу (штучного уповільнення обробки запитів), механізму «circuit breaker» (автоматичного відключення проблемної інтеграції) та побудова черг повідомлень, через які запити обробляються з контрольованою швидкістю, допомагають підвищити стійкість системи до нетипових навантажень [6].

Важливим архітектурним принципом під час інтеграції сторонніх рішень є ізоляція інтеграцій через окремий сервіс-адаптер. Замість безпосереднього звернення з рівня бізнес-логіки до стороннього сервісу всі виклики обробляються у спеціально виділеному сервісі, який виконує валідацію схем запитів, перевіряє довжину та типи полів, фільтрує небезпечні параметри та за потреби відхиляє операцію. Використання такого підходу зменшує ризики негативного впливу інтеграції зовнішнього сервісу на основну систему та дає змогу централізовано впроваджувати політики безпеки.

На основі розглянутих рішень можна сформується комплексну архітектурну модель захисту при інтеграції із стороннім сервісом, що включатиме використання цифрового підпису запитів, ротацію ключів, створення дозволено списку IP адрес для механізму вебхуків, централізований API-шлюз з аудитом, застосування механізмів на обмеження кількості запитів на період часу, використання сервісів-адаптерів та впровадження принципів «Нульової довіри», коли довіра до зовнішнього джерела ніколи не є автоматичною і кожен запит повинен підлягати повної перевірці.

Висновки. Безпечна інтеграція сторонніх сервісів потребує багаторівневого архітектурного підходу, за якого поєднуються механізми криптографічного цифрового підпису, ідемпотентності запитів, контролю навантаження, ізоляції через виділені сервіси-адаптери та посиленої перевірки вебхуків. Таке поєднання забезпечує контрольовану та захищену взаємодію з зовнішніми сервісами в розподіленому середовищі та може виступати основою для проєктування й удосконалення інтеграцій у веборієнтованих системах, що працюють із критично важливими сторонніми сервісами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з формалізацією метрик оцінювання надійності інтеграцій, розробленням моделей адаптивного керування лімітами запитів, залежно від ризик-профілю, а також, із застосуванням методів машинного навчання для виявлення аномальної активності запитів інтегрованих сервісів. Окремим напрямом є дослідження практик впровадження «Нульової довіри» при інтеграції у великих мікросервісних екосистемах та їх узгодження з вимогами регуляторів у фінансовому та суміжних секторах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Яценко Р. М.

Література: **1.** Пірог О. В. Безпека веб-додатків : навч. посіб. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. **2.** OWASP Foundation. OWASP API Security Top 10 – 2023. URL: https://owasp.org. **3.** Горяінова Т. В., Капуста Б. Є. Особливості усунення вразливостей REST API до атак XSS та SQL-ін'єкцій // Матеріали науково-технічної конференції. 2024. **4.** Кібербезпека у FinTech : аналітичний звіт / ESKA Global. 2025. **5.** Stripe API – Idempotency

Key Usage // Stripe, 2024. URL: https://stripe.com. **6.** Kong Inc. Kong API Gateway: Security Guidelines // Kong Inc., 2024. URL: https://konghq.com.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

ERASMUS+ ТА МОЖЛИВОСТІ АКАДЕМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ ЄС – УКРАЇНИ – АСЕАН

УДК 001.83

Шкарупета В. А.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 1-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Статтю присвячено можливостям освітньо-наукового співробітництва України та держав АСЕАН у проєктах ERASMUS+ від Європейського Союзу. Проаналізовано наявні механізми партнерств науково-дослідницьких установ та закладів вищої освіти. Розглянуто потенціал для крос регіональної академічної співпраці Європейського та Індо-Тихоокеанського регіонів.*

Ключові слова: *академічна співпраця, м'яка сила, Індо-Тихоокеанський регіон, Європейський простір вищої освіти, міжнародне наукове співробітництво.*

Annotation. *The paper deals with the opportunities of educational and scientifical cooperation between Ukraine and ASEAN member-states through ERASMUS+ projects operated by European Union. It covers the analysis of available mechanism of scientific-research agencies and higher education institutions' partnerships. The paper examines the chances of cross regional academic collaboration between European and Indo-Pacific regions.*

Keywords: *academic collaboration, soft power, Indo-Pacific region, European Higher Education Area, international scientific cooperation.*

Постановка проблеми та актуальність теми дослідження. Сполучені Штати Америки, які тривалий час залишалися найпопулярнішим вибором для іноземних освітян, різко скоротили інвестиції в інструменти «м'якої сили». Відчуття невизначеності призвели до зміни у глобальному ландшафті вищої освіти. З огляду на це, Європейський Союз перетворюється на більш послідовного та проактивного актора у розвитку вищої освіти та науки, що підтримує ініціативи та новації.

Європейський Союз починає позиціонувати себе як міст між європейськими науковими інститутами та їх партнерами з розвинутих держав і державах, що розвиваються, особливо у Індо-Тихоокеанському регіоні. Стратегічне значення міжособистісних відносин (person-to-person connectivity) у вищій освіті зросте, що стане основою для довгострокових дипломатичних зв'язків та сталого розвитку людського капіталу.

© Шкарупета В. А., 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив міжнародного наукового співробітництва у міжнародних відносинах висвітлено у роботах Дж. Ная, Н. Кулла, С. Маргінсона, Мей Лі [5], А. Фернандеса та ін. Також Іан Маннерс, Р. Вітман [4], Лаура С. Ферейра-Перейра, наголошують на визначній ролі програми ERASMUS+ як інструменту публічної дипломатії ЄС.

Мета дослідження – виокремити потенціал програми ERASMUS+ для впровадження міжцивілізаційного діалогу, а саме України та держав АСЕАН, у галузі міжнародного освітньо-наукового співробітництва.

Викладення основного матеріалу. Політика Європейського Союзу в освітньому просторі покликана просувати універсальні цінностей людства. Академічна співпраця сприяє взаємному розумінню, спільним нормам і спільним рішенням глобальних проблем, таких як зміна клімату, цифрова революція та відновлення після конфліктів. Стратегія ЄС, Global Gateway (2021–2027 рр.), підкреслює необхідність посилити галузі освіти та досліджень у всьому світі. Завдяки стратегічному партнерству між Європейським Союзом та Асоціацією держав Південно-Східної Азії (АСЕАН) зміцнення наукового співробітництво посідає вагоме місце у міжкультурній співпраці.

Програма ERASMUS+, запущена з 2014 року, дозволяє державам-партнерам, що не входять до ЄС, модернізувати системи вищої освіти, підвищити рівень зайнятості та привести їх у відповідність до стандартів ЄС, таких як Болонський процес. З одного боку, Україна як член Європейського простору вищої освіти з 2005 року більш залучена до інтеграційних процесів, а з початком повномасштабного вторгнення 2022 року співпраця пов'язана з посилення стійкості науково-освітніх інституцій. З іншого боку, діалог з державами АСЕАН розпочався з програми підтримки ЄС вищої освіти в регіоні АСЕАН (EU SHARE) (2014–2019 рр.) та продовжується з програмою вищої освіти в рамках Пакета сталого зв'язку ЄС-АСЕАН (SCOPE) (2024–2028 рр.). Тому партнерство з третіми державами в межах проєктів ERASMUS+ обмежене регіональними критеріями та більшою мірою орієнтоване на розвиток і політичний діалог.

Програма ERASMUS+ [2] побудована навколо трьох основних ключових заходів і кількох додаткових спеціальних заходів, до яких слід віднести: 1) академічну мобільність студентів крізь спільні магістерські програми (Erasmus Mundus Joint Masters) та викладачів (стажування, дотичні до програми Марії Складовської-Кюрі у Horizon Europe); 2) співробітництво між організаціями та установами для впровадження науково-дослідних проєктів або покращення освітнього простору (The Capacity Building in Higher Education (CBHE)); 3) підтримку реформування та модернізування освітнього простору; 4) поширення європейських студій (Jean Monnet Actions). Реалізація подібних проєктів призвела до появи феномену «Покоління Erasmus».

Підкреслимо, що ініціатива ERASMUS+ The Capacity Building in Higher Education (CBHE) пропонує реалізовувати кросрегіональні проєкти, які матимуть на меті вирішення спільних потреб. Консорціуми повинні включати щонайменше дві організації з різних країн ЄС або асоційованих країн, але можуть залучати декількох партнерів із третіх країн з різних регіонів для глобального охоплення. Отже, не існує прямих перешкод для спільних наукових партнерств між Україною та державами АСЕАН.

Міжрегіональні проєкти мають демонструвати релевантність для кожного учасника, щоб підвищити якість та інклюзивність систем вищої освіти. Через це ЄС розмежовує ключові напрями співпраці: для держав Східного партнерства (зокрема України) пріоритетами є управління, миробудування та соціально-економічне відновлення в умовах нестабільності; для Азії (Регіон 5а, що охоплює країни АСЕАН, зокрема Індонезію, В'єтнам і Таїланд) акцент робиться на цифрових навичках, зеленій економіці та стійких робочих місцях, із наданням пріоритету найменш розвиненим країнам.

Згідно зі звітом Національного Еразмус+ офісу в Україні [1], з 2014 по 2024 рік Україна взяла участь у понад 94 проєктах CBHE, отримавши гранти ЄС на суму приблизно 43 млн євро та залучивши понад 270 установ, у тому числі 115 українських ЗВО на початковому етапі та 102 на пізнішому, що становить близько 38 % університетів країни у всіх регіонах. Ці ініціативи модернізували навчальні програми в таких галузях, як IT, інженерія, право, охорона здоров'я, екологія та транспорт, що принесло користь близько 12 500 студентам завдяки програмам, узгодженим з Болонською системою, 56 % яких викладаються англійською або іншими мовами та інтегровані в ECTS для визнання мобільності. На індивідуальному рівні учасники – переважно академічний та адміністративний персонал – набули міждисциплінарних навичок, інноваційних методів викладання та цифрових компетентностей завдяки навчальним візитам, тренінгам та обмінам, що дозволило адаптуватися до воєнного стану за допомогою онлайн-платформ і віртуальних лабораторій.

Відповідно до даних Європейської Комісії [3], у 2014–2024 роках країни АСЕАН активно брали участь у понад 150 проєктах CBHE, отримавши гранти ЄС на суму близько 45 млн євро та залучивши понад 350 установ із десяти держав-членів. Серед них – такі провідні заклади вищої освіти, як Universitas Islam Indonesia, Chulalongkorn

University у Таїланді та University of the Philippines. Ці ініціативи спираються на фундаментальну програму ЄС–SHARE (2015–2021 рр.), яка сприяла наданню 501 стипендії в межах АСЕАН та АСЕАН–ЄС через 32 регіональні університети та 10 університетів ЄС. Реалізовані проєкти дали змогу модернізувати навчальні програми в пріоритетних сферах – цифровій трансформації, зеленій економіці, сталому сільському господарстві та підприємництві – що принесло користь близько 15 000 студентів і співробітників завдяки спільним програмам за Болонською системою, спрямованим на посилення регіональної гармонізації та підвищення працевлаштування на ринках праці.

Висновки. Таким чином, ці інструменти демонструють відданість ЄС підтримці систем вищої освіти в країнах, що розвиваються. Позиціонуючи себе як ключового посередника в наукових дискусіях між країнами Сходу та Заходу, ЄС створює можливості для міжкультурного діалогу та академічної співпраці між державами АСЕАН і Україною. Програма ERASMUS+ формує необхідний простір для співпраці (collaboration network), у межах якого учасники можуть знаходити шляхи розв'язання актуальних викликів — зеленого переходу, сталого розвитку, відновлення економік тощо — у дедалі більш багатополярному світі.

Науковий керівник – д-р філос. наук, професор Требін М. П.

Література: 1. Огляд впливу проєктів програми ЄС Еразмус+ (2014–2024) на розвиток потенціалу вищої освіти // Національний Еразмус+ офіс в Україні. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/impact-study_2024_last_website.pdf. **2.** Erasmus+ Programme Guide 2021–2027 // European Commission. URL: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/capacity-building-higher-education. **3.** EU-Asia academic cooperation through Erasmus+ // European Commission. URL: https://circabc.europa.eu/ui/group/9057e410-6c71-45d9-a286-6abb35537664/library/104b7d65-72ac-4511-b258-228b87fa628e/details. **4.** European Public Diplomacy: Soft Power at Work / ed. by Mai'a K. Davis Cross, Jan Melissen. New York : Palgrave Macmillan, 2013. 230 p. **5.** The Routledge Handbook of Soft Power. Second Edition / ed. by Naren J. Chitty, Li Ji, Gary D. Rawnsley. London ; New York : Routledge Taylor & Francis Group, 2024. 410 p.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АЗЕРБАЙДЖАНУ

УДК 338.48

Юсубов Г. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня І курсу
факультет підготовки іноземних громадян ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто ключові особливості сталого розвитку туристичної діяльності Азербайджанської Республіки з урахуванням її природно-культурного потенціалу, географічного положення та сучасних геополітичних викликів. Визначено, що висока диверсифікація туристичного ринку вимагає регіонально-диференційованого та кластерного підходу до управління.*

© Юсубов Г. В., 2025

Ключові слова: *сталий туризм, Каспійське узбережжя, цифрова трансформація, зелена економіка.*

Annotation. *The key features of sustainable tourism development in the Republic of Azerbaijan are considered, taking into account its natural and cultural potential, geographical location, and current geopolitical challenges. It is determined that the high diversification of the tourism market requires a regionally differentiated and cluster-based approach to management.*

Keywords: *sustainable tourism, Caspian coast, digital transformation, green economy.*

Сталий розвиток туризму являє собою найважливіший стратегічний вектор для держав, що мають унікальний природний, культурний та історичний потенціал, оскільки він спрямований на задоволення потреб як нинішнього, так і майбутніх поколінь при збереженні цілісності екосистем та культурної спадщини [1, с. 44]. Для Азербайджанської Республіки, розташованої на перехресті Європи та Азії, що володіє багатою культурною спадщиною, різноманітними кліматичними зонами та унікальним узбережжям Каспійського моря, питання сталого розвитку туристичної діяльності набувають особливого значення.

Особливістю азербайджанського туристичного ринку є його висока диверсифікація, зумовлена географічним положенням. Наявність трьох основних векторів розвитку – столичний напрямок (Баку як центр ділового та культурного туризму), гірськолижний та екотуризм (Великий і Малий Кавказ) та морський рекреаційний туризм (Каспійське узбережжя) – вимагає регіонально диференційованого підходу до сталого управління [2, с. 10]. Наприклад, розвиток пляжного туризму на Каспії зачіпає необхідність контролю над станом водних ресурсів і запобіганням забруднення прибережної зони. Ці проблеми стають пріоритетними під час планування нових рекреаційних об'єктів. Водночас гірські регіони, такі як Шахдаг та Туфандаг, орієнтовані на розвиток екотуризму та зимових видів відпочинку, що вимагає суворих заходів зі збереження біорізноманіття та мінімізації антропогенного впливу на вразливі гірські екосистеми [3, с. 105]. Культурний туризм, представлений об'єктами Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО (Старе місто Ічері Шехер, Гобустан), зобов'язує до впровадження принципів збереження справжності та автентичності спадщини, а також до регулювання потоків туристів для запобігання його фізичному зносу. Ефективне використання цього потенціалу вимагає не лише інвестицій в інфраструктуру, але й формування кластерного підходу, що об'єднує готельний бізнес, місцеві ремесла та сферу послуг.

Ключовим інституційним викликом для сталого розвитку є необхідність вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства та усунення бюрократичних бар'єрів, що перешкоджають залученню довгострокових інвестицій у туристичну інфраструктуру. Для забезпечення соціальної сталості критично важливим є розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації місцевого населення у сфері гостинності, а також стимулювання підприємництва в галузях, пов'язаних із виробництвом сувенірної продукції та наданням спеціалізованих послуг.

Особливе місце в контексті сталого розвитку займає відновлення туристичної діяльності у Карабаському регіоні. Цей напрямок вимагає особливого підходу, який інтегрує питання розмінування, відновлення історико-культурних пам'яток і створення абсолютно нової, екологічно чистої інфраструктури з урахуванням принципів зеленого будівництва та мінімального впливу на навколишнє середовище. Успіх у Карабаху може стати світовим прецедентом сталого розвитку туризму в умовах повоєнного відновлення, при цьому принципи інклюзивності та збереження унікального культурного ландшафту мають бути пріоритетними.

З метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталості туристичного сектора Азербайджану, майбутні дослідження необхідно зосередити на двох стратегічних пріоритетах. Перший пріоритет – цифрова трансформація галузі. Вона включає впровадження інтелектуальних систем управління туристичними потоками, що дозволяє уникнути надмірного навантаження на вразливі об'єкти спадщини та природні зони. Другий пріоритет – стимулювання «зелених» інвестицій. Сталість має бути закріплена у фінансових механізмах: потрібне створення фондів для підтримки малого та середнього бізнесу, який впроваджує «зелені» стандарти. Крім того, для забезпечення довгострокової стабільності

необхідна розробка сценарного планування ризиків, пов'язаних із глобальною кліматичною повісткою та регіональною геополітикою.

Науковий керівник – канд. сільськогосп. наук, доцент Івашура А. А.

Література: **1.** Hasanov H. The impact of event tourism on tourism facilities operating in Azerbaijan. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2024. Vol. 1 (27). P. 44–52. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-04. **2.** Aliyev A., Sadigov M., Suleymanli D. Health and recreation potential of the northern-western Caspian coastal areas of the Republic of Azerbaijan. *Tourism and Hospitality Studies.* 2023. Vol. 12. P. 9–20. DOI: https://doi.org/10.61226/12.2.2023.1. **3.** Almasov N., Orujov E. Prospects for the development of mountain tourism in Azerbaijan. *BIO Web of Conferences.* 2025. Vol. 151. Article 03004. DOI: https://doi.org/10.1051/bioconf/202515103004.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Ж у р н а л

№ 4
(спецвипуск)
грудень 2025

Відповідальний редактор:
О. С. Вяткіна

Редактор:
І. В. Костіна

Редагування бібліографічних списків:
Ю. А. Вороніна

Комп'ютерна верстка:
В. А. Стасишин

Підписано до друку 23.12.2025 р.
Формат 60×84/8
Ум. друк. арк. 50,7
Наклад 50 прим.

Засновник – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.
61165, Україна, м. Харків, просп. Науки, 9а.

Видавець – ФОП Стожук А. П.