



150 років зростання:
мудрість традицій,
сміливість інновацій



ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича



СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

27 лютого 2026 року



ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

27 лютого 2026 року



Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2026

УДК 330.341:658

С 76

*Друкується за ухвалою Вченої ради економічного факультету
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протоколу № 9 від 18 березня 2026 р.)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

Водянка Л.Д., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Гуменюк М.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Bordean Ovidiu, PhD., Associate Professor, Faculty of Economics and Business Administration Department of Management, Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania.

Лисак В.Ю., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.

Khabyuk Olexiy, Dr., Professor, Faculty of Business Studies Professorship in Business Administration, with a focus on Communication and Multimedia, Hochschule Düsseldorf – University of Applied Sciences, Germany.

Шинкарук Л.В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, Національний університет біоресурсів і природокористування України.

Ermann Olga Nicole, Dr., Associate Professor, Nord University Business School and BI Norwegian Business School, Norway.

Корнієнко О.П., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та цифрового бізнесу, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова.

Renata Marks-Bielska, Dr. habil., Professor, Department of Economic Policy, Faculty of Economic Science, University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland.

Винничук Р.О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка».

Laure de Batz, Ph.D., Department of International Business Faculty of International Relations Prague University of Economics and Business.

Max Lurya, Co-founder of Lurya Kukuruzza Consultancy Services LLC.

Мережко В.М., к.е.н., заслужений економіст України, голова ГО «Вінницький бізнес клуб».

Кифяк В.І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Філіпчук Н.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Стахова Н.П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Тодорюк С.І., кандидат економічних наук, доцент, асистент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Мудряк Д.Л., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

С 76

Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 27 лютого 2026 р.).
Чернівці: Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2026. 488 с.

ISBN 978-617-8703-66-0

У матеріалах конференції представлені результати дослідження, присвячені розв'язанню проблем інституційної трансформації бізнес-середовища через призму цілей сталого розвитку та відповідального підприємництва.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та усіх, хто цікавиться проблемами формування сталих бізнес-моделей розвитку підприємництва.

Представлені матеріали відображають власну наукову позицію авторів та публікуються в авторській редакції. Відповідальність за достовірність змісту тез доповідей несуть автори.

УДК 330.341:658

ISBN 978-617-8703-66-0

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2026

© Колектив авторів, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Володимир АНІКЕЄНКО Економічні аспекти стійкості аграрних підприємств в умовах воєнного часу.....	14
Віталій БАКАЙ Франчайзинг як форма розвитку підприємництва: теоретичні та практичні аспекти.....	16
Іван БАЛАНЮК, Андрій БОЙЧУК, Марія БОГОСЛАВЕЦЬ Роль бізнес-плану у формуванні ефективного механізму розвитку соціального підприємництва.....	19
Світлана БЕЛЕЙ, Валентин ДУНАЄВСЬКИЙ Циркулярна економіка та esg-орієнтоване підприємництво як драйвери розвитку сільських територій.....	22
Іван БИВШИХ Партнерство як стратегічна управлінська концепція мережевої екосистеми підприємств торгівлі.....	25
Володимир БУРИНСЬКИЙ Інституційні обмеження впровадження сталих практик у фермерських господарствах.....	28
Ігор ВЕРБІВСЬКИЙ Інноваційні фінансові моделі як каталізатор трансформації аграрного підприємництва.....	31
Тетяна ВОНБЕРГ, Каріна ВЕСЕЛОВА Трансформація структури компенсаційного пакету українських компаній в умовах воєнного стану та цифровізації економіки.....	34
Мар'яна ГУМЕНЮК Соціальне підприємництво як інструмент формування інклюзивного середовища розвитку трудового потенціалу.....	37
Михайло ГУНЧАК Оцінка економічної ефективності застосування біологічного методу захисту яблуні проти шкідників.....	40
Ірина ГУРСЬКА Організаційно-економічні аспекти сталого розвитку агробізнесу в умовах воєнного стану.....	43
Іван ЖИЛЮК Інтегральна оцінка конкурентоспроможності регіонів України за обсягами виробничої та збутової діяльності суб'єктів бізнесу в регіоні.....	45
Олександр ЗАХАРЧУК Зрілість ІТ-інструментів як умова уникнення «перестрибування рівнів» цифровізації при адаптації підприємства до умов невизначеності.....	48
Андрій ЗЕЛЕНСЬКИЙ Вплив євроінтеграції на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість переробних галузей АПК України.....	51
Оксана ЗИБАРЕВА Бізнес-моделі сталого розвитку підприємств: теоретичні та практичні аспекти.....	54
Олена ЗІНЧЕНКО, Лілія КРАВЧУК, Уляна СУПРУН Інформаційні трансформації економічного середовища та регіональне співробітництво в Центрально-Східній Європі.....	57

Дмитро ІВАНОВ, Анатолій МОСКАЛЕНКО Інституційні механізми забезпечення екологічно збалансованого землекористування в аграрному бізнесі.....	60
Андрій КАМІНСЬКИЙ Тенденції у системі мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств.....	63
Віталій КІНДЗЕРСЬКИЙ Підприємництво та релокація бізнесу: інституційні бар'єри і можливості.....	66
Денис КОЗЛОВ Проекції ролі підприємництва у підвищенні якості трудового життя молоді.....	69
Валерій КОЛОША, Анатолій МОСКАЛЕНКО Окремі аспекти формування бізнес-концепції циркулярної економіки в аграрному секторі....	72
Іван КОРСУНЕНКО Коригування організаційної структури як інструмент реформування управління.....	74
Маріанна КОХАН Інноваційні бізнес-моделі цифрових стартапів у проєктах сталої відбудови України.....	77
Ірина КУДІНОВА Сільський зелений туризм як форма підприємництва в умовах інституційних змін та соціально-економічних викликів.....	79
Назар ЛАГОДИН Трансформація підприємництва в контексті сталого розвитку сільських територій: синергія соціальної місії та esg-принципів.....	82
Yurii LOPATYNSKYI, Hryhorii KUKURUZA Business model research: six decades from simulation to strategy.....	85
Renata MARKS-BIELSKA Entrepreneurship in former state-owned farm areas on the example of the warmian-masurian voivodeship in Poland.....	88
Тетяна МАРЧЕНКО Сталі бізнес-моделі як механізм реалізації економічного націоналізму в умовах інституційної трансформації.....	91
Володимир МЕРЕЖКО Бізнес в умовах воєнної економіки: від розвитку до трансформаційних змін.....	94
Тетяна МІРЗОЄВА, Юрій КАЗАНЦЕВ Зелена економіка та її вплив на ефективність діяльності підприємств.....	97
Дмитро НЕМІШ Сталий розвиток аграрного підприємництва в контексті карпатського регіону.....	100
Ірина НЕДОБОР Інституційні засади повоєнного відновлення економіки країни.....	102
Ірина ОЛЕКСАНДРЕНКО Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах воєнного стану.....	105
Андрій ОПАНАСЕНКО Інновації як інструмент активізації підприємницької діяльності у сфері агробізнесу.....	108
Максим ОСАДЧИЙ Інституційні зміни в транспортній галузі та їх вплив на формування підприємницької моделі водного транспорту.....	110
Дмитро ПАРАСІЙ Інституційні трансформації підприємництва в умовах законодавчих змін в Україні.....	113

Емілія ПРУШКІВСЬКА Роль соціального підприємництва в національній економіці.....	116
Ярослав ПУШАК, Дмитро БІЛЕНЬКИЙ, Віктор ОРШАК Інституційні фактори тінізації економіки та їх вплив на економічну безпеку і розвиток сталого підприємництва в умовах воєнного стану.....	118
Ігор РИБАЧУК Соціально-економічні виміри ефективності управління розвитком аграрних підприємств в умовах сучасних викликів.....	121
Галина САРАНЧУК Роль аграрного підприємництва у забезпеченні продовольчої безпеки в контексті економічних викликів.....	123
Микола СІДЛЯР Еколого-економічний розвиток фермерських і селянських господарств в умовах невизначеності.....	126
Віталій ТЕМЕРІВСЬКИЙ Інвестиційний розвиток чернівецька область: тенденції, виклики та стратегічні перспективи в умовах воєнного часу.....	128
Тетяна ХОДАН, Любов ВОДЯНКА Соціальне підприємництво ветеранів як інструмент реінтеграції у мирне життя.....	130
Наталія ШЕВЧЕНКО, Віталій БІЖОК Рівень корупції як фактор стримування розвитку сталого підприємництва.....	134
Владислав ШПИКУЛЯК, Олександр ШПИКУЛЯК Інтеграція як чинник ефективності діяльності підприємств в аграрному секторі.....	136
Надія ЯЩУК, Андрій РУБАШКА, Микола ЛАЗОРЕНКО, Swot-аналіз зернового елеватора ТОВ «Волиця-Агро» як важливий етап технологічного аудиту.....	138

СЕКЦІЯ 2.

HR-МЕНЕДЖМЕНТ І ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ІНКЛЮЗІЯ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Ірина АНДРЕЙЦЕВА HR-менеджмент на засадах сталого розвитку.....	143
Наталія БАЗАЛІЙСЬКА Контролінг персоналу в системі HR-інжинірингу підприємства в умовах кадрового дефіциту.....	145
Назар БЛЕСКО HR-аналітика та інструмент машинного навчання.....	148
Олена ВАРТАНОВА, Єлізавета ЛИСАК Стратегія корпоративного благополуччя персоналу: сутність та етапи формування.....	151
Олена ВАРТАНОВА, Олександра СВИРИДЕНКО Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.....	153
Михайло ВЕДЕРНИКОВ, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Стратегічне HR-планування як драйвер інноваційного розвитку компанії.....	156
Роксолана ВИННИЧУК Трансформація компетенцій в умовах глобалізаційних викликів.....	159
Liubov VODIANKA Inclusion and intellectual business in Ukraine: a strategy for resilience and economic transformation in wartime.....	162

Світлана ГЕРЧАНІВСЬКА Формування системи управління персоналом в умовах невизначеності.....	165
Тетяна ГЛУШКО Від корпоративної культури до HR-бренду: вектор гармонійного розвитку організації.....	167
Володимир ГРУНТКОВСЬКИЙ, Христина БІРЮКОВА Стратегії запобігання латентному звільненню персоналу.....	170
Анастасія ДАНІЛКОВА Стратегічні орієнтири публічного управління в Україні: імплементація стандартів Good Governance та академічної доброчесності.....	172
Сергій ДМИТРУК DEI як стратегічний ресурс HRM і employer branding: теоретико-прикладні засади.....	174
Anastasiia DREBOT, Liubov VODIANKA The role of inclusive business practices in enhancing organizational performance and sustainable development.....	177
Ганна ЄРЕМІЯ Система мотивації персоналу як стратегічний фактор розвитку готельного комплексу «RADISSON BLU RESORT BUKOVEL».....	180
Марія ЗЕЛЕНА Корпоративний well-being як архітектура підтримки та відтворення ментального ресурсу персоналу підприємства.....	183
Світлана ІЛАЩУК HR-аналітика як інструмент забезпечення людиноцентричної інклюзії в системі управління персоналом.....	185
Зоряна КОБЕЛЯ Людський капітал як ключ до успіху бізнесу: від HR-менеджменту до стратегічного управління людським капіталом.....	189
Оксана ЛАВРУК Сучасні засади формування професійної компетентності управлінського персоналу.....	191
Євгеній ЛАНЧЕНКО, Микола ЯКИМЕНКО, Тетяна МИКОЛАЄВСЬКА Напрями забезпечення мотивації персоналу в сільському господарстві.....	194
Володимир ЛИСАК Причини міграції населення.....	197
Олена МАНТУР-ЧУБАТА Онбординг персоналу як інструмент підвищення ефективності управління в медичних закладах.....	200
Тетяна МАРУСЕЙ, Наталія ЯЦЕМІРСЬКА Безбар'єрність як ключовий фактор сталого розвитку туризму та гостинності в Україні.....	202
Надія ОЛІЙНИК Розвиток управлінських компетентностей менеджера в умовах кризової нестабільності.....	205
Тетяна ПАЛАМАРЮК Інституційні обмеження розвитку людського капіталу в аграрному підприємстві України...	208
Катерина СЕРБІН За межею безбар'єрності.....	210
Наталія СТАХОВА Корпоративна культура як модель інноваційного розвитку освітньої організації.....	212

Сергій ТОДОРЮК	
Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах повномасштабного вторгнення.....	215
Наталія ФІЛІПЧУК	
Когнітивна ергономіка як інструмент профілактики помилок в умовах багатозадачності.....	218
Olexiy KHAVYUK	
No reconstruction without education. A manifesto for dual pathways, AI governance and human capital as the foundation of sustainable institutional transformation.....	221
Лідія ШИНКАРУК	
Ретроспективний огляд концепції інклюзивного розвитку.....	224

СЕКЦІЯ 3.

ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Павло БОНДАРЕНКО	
Перспективи параметричних перестрахових продуктів для аграрного сектору України.....	227
Олена БОЯРОВА	
Аутстафінг як інструмент оптимізації обліку готівкових операцій у готельно-ресторанному бізнесі.....	229
Наталія ВАХНОВСЬКА	
Інноваційні фінансові інструменти як драйве трансформаційного відновлення аграрного сектору України.....	232
Роман ГРЕШКО, Олександр МАРУСЯК	
Антикризовий механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економічної нестабільності.....	234
Дарина ВАКУЛИК	
Цифрові податкові дані як ресурс управління: трансформація обліково-аналітичного забезпечення підприємства в умовах електронного адміністрування ПДВ.....	237
Олена ЖАРИКОВА, Оксана ПАЩЕНКО	
Безпека транзакцій у криптовалютних системах: проблеми та сучасні рішення.....	240
Леся ІЩУК, Ольга ГАБРИЛЬЧУК	
Класифікаційні ознаки та критерії екологічного страхування.....	243
Наталія КОВАЛЬЧУК	
Фінансові ризики підприємств у контексті екологічних і соціальних факторів сталого розвитку.....	245
Аліна КОРБУТЯК, Наталія СОКРОВОЛЬСЬКА	
Безбитковість малого бізнесу під час війни: сутність, виклики та можливі шляхи її забезпечення.....	247
Василь КУЗЬ	
Податкова складова забезпечення сталого розвитку.....	252
Наталія МАРУСЯК	
Адаптивний фінансовий механізм підприємства в умовах економічної невизначеності.....	254
Олександр МІНІЧЕВ	
Кіберстійкість і довіра (моральний капітал) як стратегічні ресурси цифрового ринкового позиціонування банків.....	257
Ірина НИКИФОРАК	
Вдосконалення системи обліку для забезпечення сталого розвитку.....	259

Anzhela NIKOLAIEVA European experience in financial support for enterprises in the dairy processing industry.....	261
Мирослав ПЕНТЕЛЕЙЧУК Банківське споживче кредитування в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів.....	263
Наталія РОШКО Управлінський облік витрат: інтеграція, цифровізація, стратегія.....	266
Інна РУДЬ, Дар'я ПАЛІЙ Адаптація стратегій банків України в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.....	269
Inna RUD, Anastasiia YELENCHUK Assessment and forecasting of enterprise bankruptcy using digital technologies.....	271
Інна РУДЬ, Владислав СЕНАТОР Фінансовий стан підприємства як об'єкт аналізу та прогнозування.....	275
Інна РУДЬ, Максим СИНЬКОВСЬКИЙ Напрями розвитку платіжно-розрахункових послуг в Україні.....	277
Інна РУДЬ, Єгор ЧОРНОВОЛ Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як інструмент забезпечення його сталого розвитку.....	280
Liudmyla SAS, Uliana KARBIVSKA, Veronika NYCH International standardization of accounting in Ukraine: problems, prospects, and current trends.....	282
Людмила САС, Діана ШЕЛЕНКО, Христина СЕМЧУК Особливості обліку доходів, витрат, фінансових результатів за МСФЗ як інструмент реалізації глобальних стратегій розвитку підприємництва.....	284
Ольга СИЧ Зелені інструменти фінансування сталого розвитку та відбудови України.....	287
Микола СКРИПНИК Штучний інтелект у виявленні загроз економічної безпеки підприємства: облікові аспекти...	290
Наталія СКРИПНИК, Микола СКРИПНИК Цифровізація фінансово-облікових процесів як умова переходу до сталої бізнес-моделі: інструменти та ефекти.....	292
Марина ТАНАСІЄВА Проблеми обліку відповідальності бізнесу в умовах сталого розвитку.....	294
Віолетта ХАРАБАРА, Роман ГРЕШКО Розвиток інструментів зеленого фінансування в контексті сталого розвитку та циркулярної економіки.....	297
Едуард ЮРІЙ Інституційна трансформація системи публічних закупівель України в умовах воєнної економіки: фінансово-бюджетні імперативи та стратегічні орієнтири розвитку.....	299

СЕКЦІЯ 4. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ruslan BILOSKURSKYI Digitalization as a catalyst of entrepreneurial dynamics: a Schumpeterian methodological perspective.....	303

Анатолій БОБЕР, Ірина БОБЕР Цифровізація агропідприємств як чинник підвищення їх підприємницької активності та конкурентоспроможності.....	305
Богдан БОНДАРЕНКО Цифровізація як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	308
Ovidiu BORDEAN Platform business model: toward a succesful digital transformation.....	311
Людмила ВЕРБІВСЬКА Цифрові екосистеми підприємництва як фундамент сталого розвитку.....	312
Олександр ВЕРЕТІЛЬНИК Розвиток цифрового підприємництва в Афганістані після повернення до влади руху «Талібан».....	315
Олександр ГОРБАТЮК Впровадження цифрових інструментів для рекрутингу та адаптації персоналу бізнес-структур.....	318
Laure Sabine Marie DE BATZ DE TRENQUELLÉON, Viktoriia KYFYAK, Joanna DZIOŃEK-KOZŁOWSKA, Ewa STAWASZ-GRABOWSKA, Žaneta LACOVÁ, Petra BRHLIKOVA Localization of economic education: strategies for adapting international finance courses to the national contexts of V4 countries and partner institutions.....	321
Інна ЖУК Цифрова аналітика управління публічними фінансами у системі стимулювання підприємницької діяльності: інституційні механізми та міжнародні практики.....	323
Олена ЖАРИКОВА Сучасна наука в умовах цифрових змін: основні тенденції розвитку.....	326
Вікторія КИРИЧЕК Цифровізація як драйвер трансформації ринку праці в умовах сьогодення.....	329
Віталій КИРПУШКО Цифрове підприємництво як основа відновлення економіки України.....	332
Вікторія КИФЯК, Олег ОЛІЙНИК Упровадження інституційних формацій як драйвер розвитку цифровізації бізнесу.....	334
Віра КОЗАК Організаційно-економічні засади формування та реалізації потенціалу високотехнологічних стартапів у цифровій економіці.....	337
Інна ЛОПАЩУК, Павло ЛУЧИК Штучний інтелект у сталому розвитку бізнесу: виклики та перспективи.....	340
Max LURYA Digital transformation of business processes as a driver of competitiveness – a comparative analysis of corporate sectors in Ukraine and the United States.....	343
Тетяна МАРУСЕЙ Роль цифровізації у трансформації туристичного сектору.....	348
Тетяна НАЗАРЧУК, Ніла ТЮРІНА Сучасні трансформації бізнес-моделей компаній у цифровому середовищі.....	350
Світлана ПИРІГ Штучний інтелект як інструмент активізації підприємницької діяльності в умовах цифровізації.....	353
Артур ПІНЬКАС Цифрова трансформація як механізм залучення молоді до підприємництва на сільських територіях.....	355

Любов ПОПОВА	
Детермінанти цифровізації та їх вплив на розвиток ринку страхових послуг.....	357
Галина ПОЧЕНЧУК	
Цифровий менеджмент в забезпеченні бізнес-процесів малого бізнесу.....	359
Petro PORCHUK	
Digitalization as a tool for activating entrepreneurial activity.....	362
Оксана ПРОСКУРОВИЧ	
Цифрові інструменти аналізу ефективності використання персоналу.....	364
Дмитро САД, Сергій НЕІЛЕНКО	
Цифрові інструменти управління ресторанним підприємством як чинник формування сталих бізнес-моделей.....	366
Сяохан СЕ, Алла РЯБЧИК	
Модель «Direct-to-Consumer» у стратегії китайських чаєвиробних компаній на українському ринку.....	368
Serhii SERHIIICHUK	
Digital transformation as a driver of sustainable development integration in SMEs.....	371
Оксана ЯСКАЛ	
Економічний потенціал та вектор розвитку ШІ-бізнесу.....	374

СЕКЦІЯ 5.

МАРКЕТИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Олена БАРИЛОВИЧ	
Еколого-відповідальний маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства аграрної сфери.....	378
Іван БЛАГУН, Андрій БОДНАРУК	
Роль цифрових інструментів у просуванні стратегій сталого маркетингу.....	380
Ірина ГАВРИШ, Тетяна ЮРІЙ	
SMM-стратегія як драйвер трансформації цифрових бізнес-моделей футбольних клубів.....	383
Анатолій ГАЛІН	
Імплементация CRM-системи як інструмент синхронізації виробництва та стратегій продажів.....	385
Тетяна ГОРДІЦА, Сергій ВОЛОШИН	
Парадигма маркетингу сталого розвитку як етап еволюції управлінських концепцій у діяльності підприємств.....	387
Ольга ЗВЯГІНЦЕВА, Владислав ТИМЧЕНКО	
Комерційна діяльність підприємства гуртової торгівлі в системі сталого розвитку.....	390
Ірина ЗРИБНЄВА, Богдан ЛУКАВЕЦЬКИЙ	
Ключові тенденції розвитку ринку житлового будівництва України в умовах трансформації...	393
Оксана КОРНІЄНКО	
Еволюція концепцій цифрового маркетингу: від інтернет-маркетингу до омніканальної стратегії.....	395
Віктор НИЖНИК, Ольга ГРОМОВА, Анна ШЕВЧУК	
Дослідження споживчої поведінки до організації роздрібної торгівлі.....	398
Вадим ПОЛОВИНЧЕНКО, Алла РЯБЧИК	
Маркетингові інструменти розвитку альтернативної енергетики в Україні в умовах сталого розвитку.....	401
Юрій ЧАПЛІНСЬКИЙ, Катерина ЧАПЛІНСЬКА	
Маркетингове ціноутворення в умовах сталого розвитку.....	404

СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Віталій БАЗАЛІЙСЬКИЙ

HR-інжиніринг як новітня стратегія управління людськими ресурсами в умовах глобального кадрового дефіциту..... 408

Андрій ВДОВИЧЕНКО, Тетяна МІРЗОЄВА

Управління ризиками підприємств галузі друкованих медіа в умовах невизначеності..... 410

Руслан ВОЗНЮК

Інжиніринг корпоративної культури: системний підхід до утримання персоналу на висококонкурентному ринку праці..... 412

Анна ГРИЩУК, Дарій ГРИЩУК

Стратегії адаптації бренду до зовнішніх ринків: суть поняття, історія та практика застосування..... 415

Лариса ГУРСЬКА

Адаптація системи управління бізнес-процесами підприємств до умов невизначеності..... 418

Тетяна ЗАВОЛІЧНА

Особливості менеджменту підприємств України в умовах діджиталізації..... 420

Геннадій КАПІНОС

ESG-концепція як інструмент адаптації бізнес-процесів розподілу до умов споживчої невизначеності..... 423

Леонід КЛЕВЧІК

Антикризовий менеджмент бізнес-процесів в умовах воєнного стану..... 426

Владислав КЛЕПЕЦЬ

Стратегічна трансформація бізнес-моделі архітектурної компанії в умовах соціально-економічної турбулентності..... 428

Андрій КРАВЦОВ, Наталія КУЗИК

Класифікація запасів як елемент менеджменту бізнес-процесів агробізнесу в умовах невизначеності..... 431

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

Сучасні системи менеджменту як джерело інформаційного забезпечення контролінгу..... 434

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

Стратегічний менеджмент туристичних підприємств в умовах цифровізації..... 436

Світлана МОВЧУН

Програмно-цільове бюджетування та таксономія ес як інструменти управління проектами зеленого фінансування..... 439

Євген ПАШНЯК

Проектно-орієнтований підхід до управління бізнес-процесами як основа адаптації підприємства до нестабільного середовища..... 441

Євгеній ПОДАКОВ

Особливості формування туристичного іміджу України в умовах глобальних трансформацій.. 443

Віолетта РУЩАК, Ірина ВЕРХОВОД

Використання інноваційних технологій і сучасних інструментів менеджменту у сфері туризму..... 446

Алла СУХАНОВА

Управління ризиками бізнес-процесів в аграрному підприємстві: стратегічний аспект..... 449

Віра ТИМЧАК

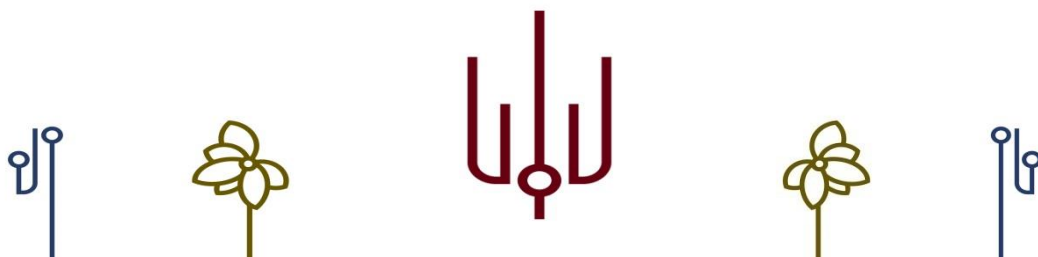
Менеджмент бізнес-процесів у системі стратегічного лідерства в умовах невизначеності..... 451

Олена ТКАЧЕНКО, Світлана МАМОЧКА Методичні засади багатовимірного оцінювання ефективності управління розвитком підприємства.....	453
Дмитро ХАРЕНКО, Ольга КАЛАМАН Сталі бізнес-моделі в індустрії гостинності: процесно-цифровий вимір інституційної трансформації.....	456
Домініка ХОЛОДЕНКО, Лариса ГУРСЬКА Адаптація бізнес-процесів до воєнної кризи та макроекономічної нестабільності.....	458

СЕКЦІЯ 7.

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ГАРАНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Ростислав БАБКО, Сергій ВОЙТКО Системний аналіз міжнародної конкурентоспроможності логістичних підприємств України в умовах валютного регулювання і цифрової трансформації на засадах індустрії 4.0.....	462
Інна БОСА Моніторинг показників економічної безпеки у розвитку логістичних процесів підприємств...	464
Олена ГУРІНА, Людмила ДОМБРОВСЬКА Моделювання впливу алгоритмічного ціноутворення на волатильність цін у цифрових платформах.....	467
Inessa KRASNOKUTSKA Parallel computation of Nash equilibria in bimatrix games using CUDA.....	471
Oleksandr KRASNOKUTSKYI, Inessa KRASNOKUTSKA Generative artificial intelligence and economic-mathematical modeling in enterprise economic security management.....	473
Ольга МАЙСТРЕНКО Матричні та модельні інструменти оцінки конкурентних позицій підприємств.....	475
Оксана НУЖНА, Денис ВАСИЛЕНКО Вивчення впливу факторів на валовий збір зернових та зернобобових культур у Волинській області за допомогою економетричного моделювання.....	478
Оксана НУЖНА Катерина ПАВЛІК Виробничі функції як інструмент прогнозування обсягу виконання робіт і надання послуг на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської служби України.....	481
Оксана НУЖНА, Ангеліна ШОКУН Модель парної нелінійної регресії в дослідженні зв'язку між власним капіталом і необоротними активами промислових підприємств Волинської області.....	484



СЕКЦІЯ 1.

**ПІДПРИЄМНИЦТВО В
УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ
ЗМІН ТА СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ**



ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Проведення діяльності аграрними підприємствами на теперішньому етапі пов'язано з виконанням притаманної їм місії – розвиток аграрної економіки, вирішення продовольчої проблеми, збереження сільської поселенської мережі, сільського укладу життя та максимальної зайнятості сільського населення [1, с. 3]. В складних важкопрогнозованих умовах воєнного часу за сучасної України для підприємств притаманний «гострий дефіцит» спроможностей стійкості, зокрема економічного характеру.

Ситуація в господарській системі стратегічно і тактично розвивається за траєкторією деконструктивності, що вимагає пошуку насамперед економічних можливостей підтримки. В окремих випадках, зокрема на територіях близьких до тимчасово окупованих і бойових дій, для аграрного бізнесу склалася загрозлива ситуація.

Підприємства демонструють спадну динаміку розвитку. Демотиваційні чинники, сформовані насамперед умовами воєнного часу системно погіршують потенціал економічної стійкості і відновлення. Потенціали формування стійкості підприємств потребують реконструкції – більше того – забезпечення реконструктивного розвитку у нових інституційних умовах.

Вважаємо, що для вітчизняних аграрних підприємств стан умов воєнного часу означає характеристики особливого, специфічного періоду в житті людини, історії держави, суспільства й індивіда, а по-суті – це особливі «правила гри» на ринку. Економічні аспекти стійкості – організаційні можливості, ресурси, спроможності, які забезпечують функціонування підприємницької діяльності з успішним реагуванням на виклики й підтримку стабільності виконання бізнесових місій.

Насамперед доцільним до практичної актуалізації при формування стійкості аграрних підприємств представляється організаційно-інституційний чинник – створення структур і механізмів підтримки, забезпечення резильєнтності, реструктуризацій бізнесу.

З оцінок вітчизняних дослідників проблематики розвитку підприємництва можна зробити висновок про те, що організаційно-інституційний чинник стійкості означає управлінські, регуляторні, саморегулювальні, підтримувальні заходи й стимулювання в частині: інтеграції [2], кооперації [3], корпоратизації [4], інклюзивного розвитку територіальних громад [5], функціонування самоврядних структур [6].

За нашої дослідницької участі [7] встановлено, що незважаючи на складні інституційні умови воєнного часу, в Україні із 2023 року фіксується поступове відновлення галузі, галузевого підприємництва – зареєстровано 1

697 підприємств, у 2025 році тенденція зберігається: вже 869 нових компаній приєдналися до ринку. Проте паралельно відбувається значна ротація бізнесу – з 2021 по 2025 роки припинили діяльність 3 416 аграрних підприємств, що вказує на високу мінливість та ризиковість інституційного середовища. Таким чином, аграрне підприємництво в Україні функціонує в режимі динамічної адаптації, поєднуючи кризову вразливість із проявами інноваційної стійкості [7, с. 93]. Проте [7], в умовах інституційної нестійкості та воєнних обмежень підприємці стикаються з бар'єрами, які стримують розвиток інновацій, знижують рівень інвестиційної активності та ускладнюють стратегічне планування. В умовах нестійкого інституційного простору, що формується під впливом воєнних ризиків, нормативної невизначеності, волатильності ринків та дефіциту правових гарантій, стратегічні орієнтири аграрного сектору потребують переосмислення [7, с. 97].

Актуальними можливостями економічного плану, які формують спроможності економічної стійкості аграрних підприємств України, здатні підтримувати поступальний розвиток є внутрішні (підприємства) і зовнішні (ринкового середовища й держави). У ситуації сьогодення розглядаємо мотивації підвищення доцільності зовнішнього чинника для посилення інституційних спроможностей підприємців якісно використовувати власний господарський, соціальний, кадровий потенціал.

Список використаних джерел:

1. Організаційно-економічні засади розвитку підприємництва та інтеграційних відносин в аграрному секторі: монографія / [Малік М.Й., Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г. та ін.] ; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 300 с.
2. Марчук Ю. Ю. Ефективність інтегрованих агроструктур: механізми внутрішньої взаємодії, розподілу доходів та регулювання корпоративних конфліктів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 314 – 318. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2026/02/10-4-1-314-318.pdf>
3. Матковський П.Є., Шеленко Д.І., Левандівський О.Т. Кооперація сільськогосподарських підприємств на основі їх земельного та інноваційно-інвестиційного ресурсного потенціалу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Вип. 2(39). 2023. С. 37-40. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/10754/1/Matkovskyi.pdf>
4. Гуторов А.О. Корпоратизація в аграрному секторі економіки. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 256 с.
5. Лопатинський, Ю., Парасій, Д. Інституційні засади інклюзивного розвитку об'єднаних територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2025. (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-127>
6. Шпикуляк О., Ксенофонтова К., Хміль В. Інтегровані формування асоціативного типу в аграрному секторі економіки України: організаційно-інституційний аналіз розвитку. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 3-4. С. 3 –

14. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.003>

7. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Кифяк В. І., Ксенофонтowa К. Ю., Анікеєнко В. М. Стратегічні орієнтири розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища. *Агросвіт*. 2025. № 23. С. 89–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.23.89>

УДК 334.722.24

Віталій БАКАЙ, к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ФОРМА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

В умовах сучасних процесів, що трансформують світову економіку, розвиток підприємницької діяльності на основі франчайзингу виступає однією з найперспективніших форм. Франчайзинг, як одна з альтернативних моделей ведення бізнесу, сьогодні демонструє значну динаміку розвитку, що обумовлено його ефективністю як інструменту для проникнення на міжнародні ринки. Завдяки мінімізації потреб у великих фінансових вкладеннях для бізнесу, ця модель стає привабливою для широкого кола підприємців.

Франчайзинг є однією з найбільш динамічно розвинутих форм підприємницької діяльності, що набуває значної популярності в багатьох країнах світу, в тому числі й в Україні. Нині функціонує значна кількість франчайзингових мереж, що охоплюють різноманітні сфери економіки, такі як роздрібна торгівля, ресторанний бізнес, фаст-фуд, послуги салонів краси, фітнес-індустрія та інші. Це є показником наявності сталого попиту як з боку підприємців, так і з боку кінцевих споживачів на франчайзингові послуги.

В умовах воєнного стану та масштабних бойових дій на значній частині території України започаткування бізнесу з нуля є складним і значно ризикованим процесом. Однією з основних переваг франчайзингової моделі є можливість створення бізнесу на базі вже сформованого бренду, що має стабільну бізнес-модель, апробовану практикою, а також підтримку з боку франчайзера. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з відкриттям нових підприємств, та збільшує шанси на успішну реалізацію бізнес-проекту. Враховуючи зазначені обставини, вивчення франчайзингу в контексті сучасних економічних і соціальних викликів є актуальним та потребує більш детального і ґрунтового наукового дослідження.

Зі слів Присвітла О.В. [1] франчайзинг є однією з найбільш ефективних форм зовнішньоекономічної діяльності, за рахунок залучення прямих іноземних інвестицій, передових технологій з'являється можливість

підвищити конкурентоспроможність країни в цілому. Федорова О.С., Захаров Д.М. [2] зазначають, що метод за яким підприємець домовляється з іншою особою, відомою, що добре себе зарекомендувала і має надійну репутацію на ринку, що цей підприємець здійснюватиме свої комерційні операції під назвою або під торговою маркою такої фірми, або надаватиме свої послуги під службовою торговою маркою. Ще одне цікаве твердження зустрічаємо у працях Тонюк М.О. [3], де «франчайзинг – це підприємницька діяльність, за якої одна сторона передає іншій стороні франшизу на визначений термін, за визначене винагородження на договірній основі».

Таких прикладів щодо загальної характеристики можемо навести безліч, але усі вони зводяться до того, що франчайзинг відкриває широкі можливості для розвитку малого та середнього бізнесу. Важливо зазначити, що в умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій необхідно звертати увагу на розробку ефективних шляхів, методів та інструментів інтеграції інноваційних технологій, зокрема тих, що сприяють вирішенню екологічних проблем.

Франчайзинг можна розглядати як зручний і ефективний механізм виходу на міжнародні ринки. У цьому контексті бізнес, що використовує модель франчайзингу, стає частиною глобальних корпорацій, отримуючи доступ до відомих товарних знаків, логотипів, високого рівня менеджменту, унікальних технологій та обладнання, що дозволяє їм запропонувати високоякісну продукцію. Для країни, на території якої здійснюється франчайзингова діяльність, це означає залучення прямих іноземних інвестицій, які сприяють оптимізації використання обмежених ресурсів і дозволяють покращити якість продукції завдяки впровадженню передових технологій. Як наслідок, це сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки на міжнародному рівні.

Розвиток підприємництва в Україні на основі франчайзингу демонструє зростання. Він відкриває можливості не лише для нових підприємців, а й для відомих компаній, які прагнуть розширити та збільшити присутність бренду на ринку. Завдяки використанню бізнес-моделі та системи підтримки, підприємці можуть мінімізувати ризики, пов'язані з відкриттям нового бізнесу. Цей аспект є особливо важливим для ринку, де незалежним власникам бізнесу часто складно орієнтуватися в умовах мінливого середовища та високої конкуренції.

Він надає можливість працювати під уже відомими брендами та концепціями, що забезпечує їм конкурентні переваги на ринку. Така модель не тільки сприяє зміцненню економічної стабільності, а й стимулює інновації та підприємницьку активність в країні, що є важливим фактором для її економічного розвитку.

Побудова бізнесу на основі франчайзингу має потенціал стати надзвичайно прибутковим та ефективним інструментом для розвитку підприємництва. Надає підприємцям можливість використовувати відомі бренди, стандартизовані специфікації продуктів або послуг, а також

отримувати всебічну підтримку. Це дозволяє досягти низки переваг, серед яких можна виділити:

1. Можливість швидкого розширення бізнесу завдяки використанню визнаного бренду, що знижує маркетингові витрати та забезпечує визнання.
2. Зниження підприємницького ризику та застосуванню бізнес-моделі, яка дозволяє мінімізувати невизначеність.
3. Забезпечення сталого доходу через регулярні платежі та участь у спільних маркетингових заходах.

Успішність розвитку підприємництва за рахунок франчайзингу залежить від ряду факторів, таких як правильний вибір бренду, адаптація до специфіки галузі та ефективне управління. Враховуючи наявність належної підтримки та ресурсів, франчайзинг може стати важливим фактором економічного зростання та сприяти розвитку бізнес-екосистеми країни.

Залежно від специфіки українського ринку та його економічних умов, висновки щодо доцільності використання франчайзингу в підприємстві можуть бути сформульовані таким чином:

1. Франчайзинг є привабливим інструментом для підприємців, оскільки дозволяє отримати доступ до перевіреної бізнес-моделі та комплексної підтримки з боку правовласника франшизи. Це значно знижує рівень ризику для новачків на ринку.
2. Потенційні франчайзі можуть зіткнутися з високими початковими інвестиціями та постійними витратами на роялті, що впливає на фінансову ефективність бізнесу та скорочує його маржинальність в умовах конкуренції.
3. Для ефективної реалізації франчайзингової моделі необхідно провести детальний аналіз ринкової ситуації та конкурентних умов, що дозволить оцінити потенційні можливості та загрози для розвитку бізнесу в межах ніші.
4. Дотримання умов франчайзингової угоди та ретельне вивчення її положень є критичними для забезпечення стабільності і розвитку підприємства в рамках цієї бізнес-моделі. Це сприяє мінімізації юридичних та фінансових ризиків у процесі реалізації франчайзингової стратегії.

Отже, розвиток підприємництва за рахунок франчайзингу виглядає перспективним, оскільки на ринок поступово виходить все більше як місцевих, так і міжнародних брендів. Підприємці все більш активно визнають потенціал франчайзингу як ефективної та стабільної бізнес-моделі. В умовах нестабільної економічної ситуації в країні, франчайзинг може стати важливим інструментом для виведення бізнесу на новий рівень розвитку. Однак для досягнення максимального потенціалу цієї моделі необхідно удосконалити нормативно-правову базу та забезпечити належну підтримку з боку державних органів. Це дозволить створити сприятливі умови для залучення інвестицій, покращення бізнес-клімату та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Присвітла О. В. Франчайзинг: сутність та організаційний порядок

відображення партнерських відносин. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 78-82.

2. Федорова О. С., Захаров Д. М. Особливості визначення поняття «франчайзинг» в Україні. *Житомирська політехніка*. 2021. С.1-2.

3. Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. Мукачеве, 2017. Вип. 9. С. 687-689.

УДК 334.72:338.984

Іван БАЛАНЮК, д.е.н., професор,
Андрій БОЙЧУК, аспірант,
Марія БОГОСЛАВЕЦЬ, здобувач вищої освіти,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ

РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Економічна нестабільність, підвищена конкуренція на внутрішніх та зовнішніх ринках, швидкі технологічні зміни у сфері соціального підприємництва, активізували потребу у розробленні бізнес-плану. Бізнес-план став базовим інструментом управління та залучення інвестицій. В українському контексті, ретельне бізнес-планування виконує роль механізму управління ризиками, зокрема забезпечує: прогнозування прибутковості; сприяє формуванню запасу фінансової стійкості, формуванню адаптаційних сценаріїв та впровадженню заходів антикризового реагування.

Бізнес-план є інструментом трансформації стратегічного бачення у конкретні операційні кроки із кількісними показниками такими як: фінансові прогнози, бюджети, плани виробництва та реалізації, кадри й управлінську модель. Бізнес-план має одразу кілька функцій:

– по-перше за все, це інструмент планування – шлях від стратегічної мети до коротко- і середньострокових задач;

– по-друге, він виконує комунікаційну функцію, дозволяючи зовнішнім і внутрішнім зацікавленим сторонам сформулювати спільне розуміння ризиків і вигод [1, с. 68].

У системі економічного розвитку, бізнес-план є сполучною ланкою між стратегічними цілями розвитку соціального підприємництва, спрямованими на відновлення місцевої економіки й подолання втрат традиційних систем сільського господарства [2, с. 89], та короткостроковими операційними планами. Бізнес-планування також виходить за межі суто економічної координації діяльності та стає інструментом інтеграції соціально

орієнтованих ініціатив у відновлення місцевих господарських зв'язків і забезпечення стабільності постачання. Соціальне підприємництво виконує подвійну функцію, по-перше як економічно значущий сектор, по-друге як інституційний інструмент підвищення стійкості логістичних систем та ланцюгів поставок [3, с. 128].

З управлінського боку бізнес-планування займає місце між діагностикою (аналізом ринку та внутрішніх ресурсів) і реалізацією (операційними діями). Процес бізнес-планування розвитку соціального підприємництва, автори розглянули, як послідовність взаємопов'язаних етапів: збір інформації та аналітичну оцінку соціально-економічного середовища; формування обґрунтованих припущень та стратегічних цілей з урахуванням соціальної місії; розробка альтернативних сценаріїв реалізації соціально орієнтованих проектів; кількісне моделювання фінансових потоків та соціального ефекту; встановлення механізмів контролю та системи показників ефективності (KPI), за якими оцінюються відхилення та приймаються управлінські рішення щодо їх виправлення.

Організаційно-економічні принципи розвитку соціального підприємництва в системі бізнес-планування передбачають використання бізнес-плану як інструменту управління щодо постійного зворотного зв'язку та своєчасного коригування управлінських рішень. Бізнес-план уточнює стратегію розвитку соціального підприємства, визначає необхідні ресурси, терміни реалізації, відповідальних виконавців та очікувані соціально-економічні результати для територіальної громади.

Класична структура бізнес-плану поєднує аналітичну, маркетингову, організаційну та фінансову частини. Аналітична частина має коротке резюме, суть проєкту, конкурентні переваги, опис підприємства або концепції, місія та цілі. Маркетингова частина, пов'язана з результатами аналізу, формулює цільовий сегмент, позиціонування продукту, політику ціноутворення, вибір каналів збуту і просування [4, с. 5]. Описує заплановані маркетингові активності, кількісно обґрунтовує маркетингові витрати і очікуваний ефект від них (коефіцієнт конверсії, термін окупності маркетингових інвестицій) [5, с. 325]. Організаційна частина бізнес-плану визначає структуру управління суб'єктом підприємництва, розподіл функцій і відповідальності між працівниками, кадрове забезпечення, систему підпорядкування та механізми координації діяльності для ефективної реалізації запланованих цілей. Фінансовий план є основою будь-якого бізнес-плану, адже має економічну доцільність проєкту та рівень його прибутковості. Аналіз беззбитковості показує мінімальний обсяг реалізації продукції або послуг, необхідний для покриття витрат та допомагає підприємцю визначити критичну межу, нижче якої діяльність стає збитковою. Оцінка ризиків і розробка сценаріїв розвитку – невід'ємна складова якісного бізнес-плану [6, с. 89], оскільки дозволяє врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників невизначеності. Міжсекторальна співпраця набуває обґрунтованого значення для організації практики розвитку соціального підприємництва, забезпечуючи узгодження

ресурсів, інституційну підтримку та підвищення стійкості реалізації соціально орієнтованих ініціатив [7, с. 76].

Отже, бізнес-план є фінансовим документом та комплексним інструментом управління, що поєднує стратегічне бачення з механізмами практичної реалізації забезпечуючи гнучкість і стійкість функціонування суб'єктів підприємництва. У практичній площині ефективність бізнес-плану визначається обґрунтованістю розрахунків, достовірністю вихідних даних і реалістичністю прийнятих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Kravchuk Y. Justification of the Marketing Strategy of the Business Plan of the Enterprise. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 2022. No. 3-4. pp. 66–78. URL: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2022.07>
2. Kozak I., Balaniuk I., Balaniuk S., Szelenko D., Kozak H. Traditional village system – case study from the Krempna Commune (Poland). *Ekológia (Bratislava)*. 2019. Vol. 38, No. 1, pp. 87–100. <https://doi.org/10.2478/eko-2019-0007>. URL: <https://sciendo.com/article/10.2478/eko-2019-0007>
3. Шеленко Д.І., Бойчук А.В. Соціальне підприємництво у формуванні логістичного забезпечення розвитку територіальних громад. *Бізнес-навігатор*. Вип. 1 (84). 2026. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84_2026/21.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-19>
4. Melnyk, V., Pidlisnyi, Y., & Honcharuk, V. (2024). State Support of Business in Ukraine. *Public Administration and Law Review*, (2(18), 4–11. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2024-2-4-11>
5. Шпикуляк О.Г. Інститут витрат в економічній теорії і практиці господарювання. *Збір. наук. праць. Економічні науки. Серія економічна теорія та економічна історія*. Вип. 5(19), Ч. 2. Луцьк. 2008. С. 323-329.
6. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Якубів В.М. Теоретичні аспекти контролю господарської діяльності підприємств. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. Вип. 7. Івано-Франківськ: Плай, 2009. С. 86-90.
7. Shpykulyak O., Shelenko D., Balaniuk I., Diuk A., Mazur H., Balaniuk S., Boychuk A. (2024). Social entrepreneurship in employment: the experience of Poland and Ukraine. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian University*, Vol. 11, No. 4 (2024), 70-83. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/download/8671/8783/27114>

Світлана БЕЛЕЙ, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

Валентин ДУНАЄВСЬКИЙ,
директор Департаменту регіонального розвитку Чернівецької ОДА,
м. Чернівці

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ТА ESG-ОРІЄНТОВАНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Сучасні виклики глобальної економіки, екологічні загрози та необхідність відновлення територій актуалізують пошук нових моделей розвитку, особливо для сільських громад. А особливо, в умовах війни сільські території України стикаються з комплексними викликами, зокрема руйнуванням інфраструктури, скороченням трудового потенціалу, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням інвестиційної активності та зростанням ризиків продовольчої й економічної нестабільності [1]. У цьому контексті циркулярна економіка та ESG-орієнтоване підприємництво виступають ефективними інструментами формування стійких локальних економічних систем. Запровадження принципів раціонального використання ресурсів, екологічної відповідальності, соціальної інклюзії та прозорого управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і зміцненню економічної бази сільських територій [2, 3]. Водночас інтеграція ESG-підходів стимулює інвестиційну привабливість, інноваційний розвиток та довгострокову стабільність громад. Саме тому дослідження взаємозв'язку циркулярної економіки та ESG-орієнтованого підприємництва набуває особливої актуальності в сучасних умовах [4, 5].

В умовах трансформації глобальної економічної системи особливої актуальності набуває інтеграція принципів циркулярної економіки та ESG-орієнтованого підприємництва як комплексного підходу до забезпечення сталого розвитку сільських територій [6].

Циркулярна економіка передбачає перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація» до замкнених циклів ресурсокористування, що базуються на мінімізації відходів, повторному використанні матеріалів, відновленні природного капіталу та підвищенні ресурсної ефективності. Натомість ESG-орієнтоване підприємництво інтегрує екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) критерії у стратегічні рішення бізнесу, формуючи довгострокову цінність для територіальних громад.

Аналіз засвідчив, що поєднання циркулярних бізнес-моделей із екологічними, соціальними та управлінськими стандартами стає стратегічно

важливим чинником підвищення конкурентоспроможності територій, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості місцевих економік.

Концепція передбачає три рівні розвитку: базовий, адаптивний та інтегрований. Базовий рівень характеризується впровадженням окремих циркулярних практик (ресурсоефективність, мінімізація відходів, локальна переробка) та початковою імплементацією ESG-підходів у стратегічне планування підприємств. Адаптивний рівень передбачає системну інтеграцію екологічних і соціальних критеріїв у бізнес-процеси, формування партнерств між підприємствами, громадами та органами місцевого самоврядування, а також розвиток локальних ланцюгів доданої вартості. Інтегрований рівень відображає повноцінну синергію циркулярної економіки та ESG-стратегії, коли принципи сталості стають основою управління, інвестиційних рішень і територіального розвитку.

Ключовим принципом реалізації запропонованої моделі визначено принцип партнерської залученості, що передбачає активну участь бізнесу, органів влади, громадських організацій та місцевого населення у формуванні циркулярних ініціатив. Такий підхід забезпечує прозорість управління, узгодженість стратегічних цілей і підвищує ефективність використання природних, фінансових та людських ресурсів на рівні територіальної громади.

Основними викликами впровадження концепції є недостатній рівень обізнаності суб'єктів господарювання щодо переваг ESG-орієнтованого підприємництва, обмеженість фінансових ресурсів для модернізації виробничих процесів, фрагментарність нормативно-правового забезпечення циркулярних практик, а також слабка інституційна координація між учасниками розвитку територій. Водночас потенціал інтеграції циркулярної економіки та ESG-підходів в Україні є значним і потребує активної підтримки з боку держави, зокрема через стимулюючу податкову політику, грантові програми, розвиток «зеленого» фінансування та імплементацію європейських стандартів сталості. Важливою також є роль міжнародних партнерів і донорських організацій як джерел інвестицій, технологічної та експертної підтримки у процесі трансформації сільських територій на засадах сталого розвитку.

Взаємозв'язок зазначених концепцій проявляється у їх комплементарності. Екологічна складова ESG безпосередньо корелює з принципами циркулярності через впровадження енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії, органічного виробництва, агропереробки з мінімальними втратами та управління відходами на локальному рівні.

Соціальний компонент ESG посилює циркулярні ініціативи шляхом створення робочих місць у сфері переробки, локальних ланцюгів доданої вартості, розвитку кооперації та підтримки малого і середнього бізнесу в громадах. Управлінська складова забезпечує прозорість, підзвітність і стратегічне планування, необхідні для ефективного реалізації циркулярних бізнес-моделей.

Для сільських територій така синергія має мультиплікативний ефект. По-перше, відбувається диверсифікація економічної діяльності через розвиток переробної промисловості, зеленого туризму, біоенергетики та креативних індустрій. По-друге, зменшується залежність від екстенсивного використання природних ресурсів, що сприяє збереженню екосистем і підвищенню екологічної стійкості регіонів. По-третє, формується інвестиційна привабливість територій, оскільки ESG-показники дедалі частіше стають критерієм оцінки для фінансових інституцій та міжнародних донорських програм.

Таким чином, циркулярна економіка та ESG-орієнтоване підприємництво виступають не ізольованими концепціями, а взаємодоповнюючими механізмами трансформації локальних економічних систем. Їх інтеграція створює передумови для формування стійкої моделі розвитку сільських територій, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну збалансованість.

Список використаних джерел:

1. Yurii Lopatynskyi, Svitlana Belei, Iryna Kapelista, Lyudmila Denysiuk and Marianna Pavlyshyn (2023). The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. *Review of Economics and Finance*. Vol. 21. pp. 932-940. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a102/>
2. Лопатинський, Ю.М., Белей, С.І. (2023). Циркулярна економіка як модель сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності на сільських територіях. *XII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств»*. *Проблематика 2023: «Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки»: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернетконференції*. ЛНУП Дубляни, 6-7 червня 2023 р. / за ред. проф. Г.В. Черевка. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. с. 112-116
3. The Circularity Gap Reform 2020. [Online]. URL: [https://circularconomy.europa.eu/platform/en/news-andevents/all-news/2019-circularity-gap-report-revealsworld-only-9-circular-and-trend-negative%20\[in%20English\]](https://circularconomy.europa.eu/platform/en/news-andevents/all-news/2019-circularity-gap-report-revealsworld-only-9-circular-and-trend-negative%20[in%20English]).
4. Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>
5. Bao, X., Sun, B., Han, M., Mai, Q., & Lin, H. (2023). Corporate integrity culture on environmental, social, and governance (ESG) performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1399–1417. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.2637>
6. Майбутня держава 2030: Глобальні мегатенденції, які впливають на уряди. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/09/Future_State_2030_UA_v3.pdf

ПАРТНЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНА УПРАВЛІНСЬКА КОНЦЕПЦІЯ МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Сучасна парадигма формування бізнес-моделей і конкурентних стратегій торговельних підприємств ґрунтується на концепції створення спільної цінності, де клієнтоорієнтованість та сталість виступають ключовими чинниками інноваційного розвитку [1, с. 208]. В свою чергу мережеві бізнес-моделі у сфері торгівлі ґрунтуються на концепції розподіленого створення цінності, відповідно до якої конкурентна перевага формується не лише завдяки внутрішнім ресурсам і процесам підприємства, а передусім через систему взаємозв'язків із численними зовнішніми стейкхолдерами [2, с. 34]. У такій моделі підприємство виступає не ізольованою господарською одиницею, а центральним елементом мережі, що інтегрує ресурси, компетенції та інформаційні потоки різних учасників у єдину систему створення споживчої цінності (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові стейкхолдери партнерства мережевої екосистеми підприємств торгівлі

Партнер	Роль у мережі	Ефект від партнерства
Підприємство – координатор (фокусна компанія)	Інтегратор мережі, що формує стратегічну архітектуру взаємодії, визначає правила доступу до мережі, стандарти якості, протоколи обміну даними, принципи розподілу доходів і відповідальності, забезпечує синхронізацію операційних, логістичних, маркетингових і фінансових процесів, виконує функцію управління клієнтським досвідом та підтримує баланс інтересів учасників.	Узгодженість дій, зниження транзакційних витрат, цілісний клієнтський досвід, стратегічна стабільність мережі
Постачальники	Забезпечують ресурсну безперервність торговельного процесу, беруть участь у спільному прогнозуванні попиту, управлінні запасами, відповідають за гнучкість поставок, якість сировини чи товарів, адаптацію обсягів до сезонних коливань	Скорочення дефіциту, оптимізація складських витрат, стабільність асортименту, підвищення рівня обслуговування клієнтів
Виробники	Забезпечують створення товарної пропозиції та інноваційність асортименту. В умовах партнерської взаємодії виробники беруть участь у спільному плануванні промоактивностей, розробці ексклюзивних ліній продукції та адаптації товарів до локальних ринкових особливостей.	Розширення асортименту без інвестування у власне виробництво, швидке впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності

Логістичні оператори	Організують транспортування, складування та розподіл продукції. У цифровізованій мережі інтегруються в системи відстеження поставок, автоматизовані платформи управління ланцюгом постачання. Забезпечують оптимізацію маршрутів, мінімізацію часу доставки та контроль витрат.	Прискорення обігу товарів, зниження логістичних витрат, підвищення доступності продукції та прогнозованості сервісу
Платіжні провайдери та фінансові партнери	Формують фінансову інфраструктуру мережі: електронні платежі, кредитування, розстрочки, програми фінансування покупок, обробку повернень. Інтегруються в клієнтський шлях через онлайн- і офлайн-канали. Забезпечують безпеку транзакцій і аналітику фінансових потоків.	Зменшення бар'єрів купівлі, зростання конверсії, підвищення середнього чека, покращення зручності для клієнта
Сервісні компанії	Надають гарантійне та післяпродажне обслуговування, технічну підтримку, консультації. Забезпечують продовження життєвого циклу товару та підтримують стандарти якості. Інтегруються в CRM-системи для обміну інформацією про звернення клієнтів.	Формування довіри, підвищення лояльності, зниження репутаційних ризиків, збільшення повторних покупок
Маркетингові агенції та комунікаційні партнери	Реалізують аналітичну, комунікаційну та брендингову функції. Працюють із даними про поведінку споживачів, координують спільні програми лояльності, розробляють персоналізовані кампанії. Забезпечують синхронізацію брендів у межах мережі.	Підвищення впізнаваності, зростання ефективності рекламних витрат, персоналізація пропозицій, зміцнення позицій бренду
Локальні спільноти та регіональні партнери	Формують соціальний контекст діяльності мережі. Сприяють адаптації асортименту до культурних особливостей регіону, підтримують локальні ініціативи та бренди. Забезпечують соціальну легітимність і репутаційну підтримку бізнесу.	Підвищення довіри до мережі, зростання соціального капіталу, краща інтеграція в локальне середовище
Покупці (кінцеві споживачі)	Активні учасники створення цінності через зворотний зв'язок, участь у програмах лояльності, цифрову взаємодію. Генерують дані про попит і поведінку, що стають основою для прийняття управлінських рішень у мережі.	Персоналізований сервіс, покращений клієнтський досвід, вплив на формування асортименту та сервісних інновацій

Джерело: удосконалено автором на основі [3, с. 339-340]

В сучасних умовах мережеві бізнес-моделі у торгівлі є багаторівневою системою координації ресурсів і компетенцій, у межах якої цінність виникає як результат синергії партнерів. Їхня ефективність визначається не лише економічними показниками, а й якістю інституційного середовища, рівнем цифрової інтеграції та здатністю учасників до довгострокової кооперації. Саме якість координації дій, швидкість обміну інформацією, узгодженість планування та синхронізація операцій визначають кінцевий споживчий результат. Тому навіть незначні вдосконалення у механізмах співпраці – наприклад, точніше прогнозування попиту, швидше оновлення даних про

запаси або узгоджені маркетингові активності – можуть мати мультиплікативний ефект для клієнта у вигляді скорочення термінів доставки, підвищеної доступності товарів та послуг, а також кращої якості обслуговування.

У практичному вимірі партнерства у мережевих бізнес-моделях підприємств торгівлі реалізуються через: спільні програми лояльності (інтеграцію бонусних систем між кількома учасниками мережі); узгоджене управління запасами (через використання цифрових платформ між кількома учасниками мережі); координацію маркетингових та логістичних заходів; партнерські моделі доставки (через використання зовнішніх логістичних платформ для оптимізації витрат і скорочення термінів постачання); розширення взаємодії та колаборацій з локальними брендами (через створення ексклюзивних пропозицій і зміцнення регіональної ідентичності); інтеграцію фінансових сервісів (через об'єднання процесів покупки, оплати, повернення й підтримки в єдиний цифровий контур) тощо.

Водночас мережевий характер організації бізнесу означає підвищену чутливість до дисфункцій окремих ланок. Оскільки всі елементи системи взаємопов'язані, порушення в одному сегменті – наприклад, затримки постачання, інформаційні розриви, технічні збої або неузгоджені стимули партнерів – швидко поширюються на всю мережу. Це може проявлятися у вигляді дефіциту товарів, збільшення часу очікування, помилок у виконанні замовлень чи погіршення клієнтського досвіду.

В сучасних умовах критичними факторами стійкості та стабільності таких партнерств є: формування довіри між партнерами, що одночасно сприяє зниженню транзакційних витрат; прозорість обміну даними, що забезпечує узгодженість рішень; цифрова інтеграція процесів; чіткий розподіл відповідальності, що запобігає конфліктам щодо клієнтської бази, доходів і доступу до аналітики; єдині стандарти та регламенти взаємодії, що є гарантією масштабованості мережі. Отже, ефективність мережевої моделі прямо залежить від системності управління взаємодіями, де сама мережа розглядається як єдина операційна екосистема, де результат для кінцевого споживача є агрегованим підсумком узгодженої роботи всіх учасників.

Отже, у мережевій моделі кожен елемент виконує не ізольовану, а взаємодоповнювальну функцію, а партнерство виступає фундаментальною основою мережевих бізнес-моделей у торгівлі, оскільки саме через системну взаємодію незалежних, але взаємопов'язаних учасників формується сукупна споживча цінність. У сучасних умовах динамічного ринку конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається не лише внутрішніми ресурсами чи масштабами діяльності, а здатністю інтегрувати стейкхолдерів в єдину координаційну систему. Партнерство в торгівлі слід розглядати не як допоміжний інструмент, а як стратегічну управлінську концепцію, що трансформує ланцюг створення цінності у взаємопов'язану мережеву екосистему. Ефективність такої моделі визначається рівнем довіри між учасниками, ступенем цифрової інтеграції процесів і здатністю до

довгострокової кооперації, що в сукупності формує стійкі конкурентні переваги та підвищує якість клієнтського досвіду.

Список використаних джерел:

1. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнесінформ*. 2021. № 3. С. 207–212.
2. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.
3. Бивших, І. В. Партнерство, платформізація та кластерізація у контексті зміцнення потенціалу мережевих бізнес-моделей підприємств торгівлі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. №47. С. 337-343.

УДК 631.115.1:330.341.2

Володимир БУРИНСЬКИЙ, аспірант,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ІНСТИТУЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАЛИХ ПРАКТИК У ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ

Забезпечення сталого розвитку аграрного підприємництва набуває системного значення в умовах зростання екологічних ризиків, волатильності аграрних ринків і трансформації регуляторного середовища. У теоретичному вимірі сталий розвиток аграрного підприємництва передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю [1]. Проте на рівні фермерських господарств імплементація відповідних практик часто стикається з інституційними бар'єрами, що знижують стимули до довгострокових інвестицій.

Фермерські господарства є найбільш чутливими до інституційної невизначеності через обмеженість ресурсної бази, залежність від зовнішніх ринків і високий рівень операційного ризику. У цьому контексті важливо не лише констатувати наявність проблем впровадження сталих практик, а й ідентифікувати саме інституційні обмеження як системні чинники, що формують поведінкові моделі суб'єктів господарювання.

Метою дослідження є визначення та систематизація інституційних обмежень впровадження сталих практик у фермерських господарствах та обґрунтування механізму їх впливу на підприємницькі рішення.

У межах інституційної економічної теорії, яка виступає базисом аграрної інституційної трансформації [2], інституції можуть розглядатися як

формальні та неформальні правила, що структурують взаємодію економічних агентів. Класичне визначення інституцій підкреслює їхню обмежувальну та координуючу функції. Інституції формують стимули, знижують або підвищують невизначеність, визначають межі раціональної поведінки.

Відповідно до теорії трансакційних витрат, інституційне середовище впливає на рівень витрат укладання, моніторингу та забезпечення виконання контрактів. Для фермерських господарств це означає, що впровадження нових екологічних або соціально відповідальних практик супроводжується не лише виробничими витратами, а й зростанням трансакційних витрат, пов'язаних із регуляторними процедурами, сертифікацією, інформаційним пошуком та координацією з контрагентами.

Отже, інституційні обмеження впровадження сталих практик у фермерських господарствах можуть проявлятися через: підвищення рівня невизначеності; зростання трансакційних витрат; викривлення стимулів до довгострокових інвестицій.

Формальні інституційні обмеження пов'язані із законами, нормативними актами, державними програмами підтримки, стандартами та регуляторними процедурами. У сфері впровадження сталих практик фермерські господарства стикаються з низкою системних бар'єрів.

Першим з бар'єрів можна вважати нестабільність аграрної політики. Часті зміни правил державної підтримки, умов оподаткування або доступу до програм стимулювання знижують передбачуваність середовища. За відсутності стабільних довгострокових сигналів фермери орієнтуються на короткострокову оптимізацію витрат, а не на інвестиції у природозахисні технології чи екологічну модернізацію.

Вагомим питанням для фермерів є регуляторне навантаження та стандартизація. Вимоги щодо сертифікації продукції, дотримання екологічних норм та звітності формально спрямовані на забезпечення якості та безпеки. Проте за відсутності консультативної підтримки вони можуть перетворюватися на додатковий фінансовий та адміністративний тиск.

Складність доступу до фінансових інструментів зумовлена процедурами отримання компенсацій, грантів або пільгового кредитування, часто пов'язаних із бюрократичними бар'єрами. Для малих господарств трансакційні витрати участі в таких програмах можуть перевищувати очікуваний економічний ефект.

Також проявляється недосконалість механізмів екологічного стимулювання. Якщо інструменти компенсації за екологічні послуги або податкові пільги мають фрагментарний характер, то мотивація до впровадження сталих практик залишається слабкою. У сукупності зазначені чинники формують ситуацію, коли впровадження сталих технологій сприймається як підвищення ризику, а не як стратегічна перевага.

Не менш значущими є неформальні інституції, що охоплюють норми поведінки, традиції, рівень довіри та ментальні установки. Вагомою є консервативність господарської поведінки, частина фермерів орієнтується на

перевірені технології, уникаючи інновацій через страх втрати врожайності або нестабільності доходів. Наявний низький рівень міжсуб'єктної довіри, а обмежена кооперація між фермерами зменшує можливості спільного впровадження ресурсозберігаючих технологій або участі в кластерних ініціативах. В умовах інформаційної асиметрії обмежений доступ до якісної консультаційної підтримки та аграрного дорадництва стримує поширення знань щодо економічних переваг сталих практик.

Як наслідок, для фермерів виразна орієнтація на короткострокову вигоду. За умов високої макроекономічної нестабільності довгострокове планування поступається стратегіям виживання, що суперечить природі сталого розвитку. Неформальні інституції діють через поведінкові механізми, формуючи «інституційну інерцію», яка уповільнює адаптацію до нових вимог ринку та екологічних стандартів.

Економіко-інституційні механізми гальмують сталі практики, інституційні обмеження впливають на рішення фермерських господарств через декілька взаємопов'язаних каналів. По-перше, зростає рівень невизначеності щодо майбутніх правил гри, що підвищує дисконтну ставку, яку суб'єкт господарювання застосовує до довгострокових інвестицій. По-друге, збільшуються трансакційні витрати, пов'язані з пошуком інформації, отриманням дозволів, проходженням сертифікації та взаємодією з контролюючими органами. По-третє, порушується баланс між короткостроковими витратами та довгостроковими вигодами. Сталі практики часто потребують початкових інвестицій, тоді як економічний ефект проявляється поступово. За нестабільного інституційного середовища фермер схильний відкласти такі інвестиції.

Отже, інституційні бар'єри формують своєрідну пастку: екологічна та соціальна складові сталості декларуються на рівні політики, але залишаються економічно непривабливими на рівні окремого господарства. Подолання їх може забезпечити синергетичний ефект [3]. Інституційні обмеження впровадження сталих практик у фермерських господарствах мають системний характер і охоплюють як формальні, так і неформальні складові інституційного середовища. Їх вплив проявляється через зростання невизначеності, підвищення трансакційних витрат та викривлення інвестиційних стимулів. Специфіка фермерських господарств полягає в обмеженості ресурсів і високій чутливості до ризику, що посилює негативний ефект інституційної нестабільності. За таких умов сталі практики сприймаються як додаткове навантаження, а не як стратегічна можливість. Підвищення ефективності впровадження принципів сталого розвитку потребує формування передбачуваного регуляторного середовища, спрощення доступу до фінансових інструментів, розвитку дорадчої підтримки та стимулювання кооперації. Лише за умов інституційної узгодженості економічні, екологічні та соціальні компоненти сталості можуть інтегруватися у практику фермерського підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Лопатинський Ю.М., Буринський В.М. Сталість розвитку підприємництва в аграрному секторі. *Науковий вісник ЧНУ імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. №1. С. 30–34. URL: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-5>
2. Лопатинський Ю.М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 8-11. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_2_1/02.pdf
3. Лопатинський Ю.М. Синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. Чернівці: Рута, 2005. Випуск 233. С. 37-42.

УДК 330.322:631.11:658.14/.15

Ігор ВЕРБІВСЬКИЙ, аспірант,
*Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів*

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ЯК КАТАЛІЗАТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Аграрне підприємництво України посідає стратегічне місце у розвитку національної економіки, адже забезпечує продовольчу безпеку та формує значну частку експортного потенціалу країни. Формування джерел інвестування агробізнесу в Україні відбувається в умовах значних економічних та політичних ризиків, а фінансова нестабільність створює бар'єри для залучення капіталу, які ускладнюють довгострокове планування та знижує інвестиційну привабливість аграрного сектору, серед яких:

- валютні коливання та інфляційні ризики, що ускладнюють прогнозування фінансових потоків, знижують інвестиційну привабливість та збільшують вартість залучених ресурсів;
- обмежений доступ та труднощі у залученні дешевих і стабільних кредитів, що обмежує можливості для реалізації масштабних інноваційних проєктів;
- низький рівень фінансової грамотності серед малих і середніх аграрних підприємств та недостатні знання у сфері фінансового планування, інвестиційного аналізу та управління ризиками;
- відсутність прозорої фінансової звітності та слабкі механізми контролю, які створюють бар'єри для залучення іноземних і внутрішніх інвестицій;

- імпортозалежність у сфері залучення техніки, добрив та енергоносіїв, що підвищує ризики для інвестиційних стратегій, особливо в умовах воєнної нестабільності та порушення логістики тощо.

У цьому контексті особливого значення набувають інноваційні фінансові моделі, які здатні забезпечити як прозорість фінансових потоків, так і підвищити ефективність управління та зменшити ризики. Тому агропідприємства змушені адаптувати свої інвестиційні стратегії, враховуючи комплекс викликів, що впливають на доступність і ефективність фінансових ресурсів. Вибір оптимальної моделі фінансування визначає не лише доступність ресурсів, але й ефективність їх використання, рівень ризиків та довгострокові перспективи розвитку підприємств [4]. У сучасних умовах аграрні компанії змушені поєднувати різні джерела капіталу, враховуючи як власні фінансові можливості, так і зовнішні інвестиційні інструменти, такі як:

- самофінансування, що передбачає використання власного прибутку для реінвестування в інноваційний розвиток агропідприємств та підвищення їх конкурентоспроможності й довгострокової прибутковості;

- венчурне фінансування, яке має на меті інвестування у компанії з високим потенціалом зростання на ранніх стадіях розвитку інноваційного продукту з метою створення проривних технологій, комерціалізації патентів та ноу-хау;

- використання бюджетного фінансування, яке можливе завдяки системній підтримці інноваційних процесів із державного та місцевого бюджетів з метою забезпечення конкурентоспроможності агровиробників, ресурсозбереження та екологічної стійкості;

- грантове фінансування та краудфандинг, що передбачає залучення коштів від міжнародних донорів, участь у програмах транскордонного співробітництва з метою розвитку інновацій у сфері ресурсозбереження, відновної енергетики та боротьби зі змінами клімату;

- використання гібридних моделей фінансування, що здійснюється завдяки залученню коштів кооперативних спілок, дрібних агрогосподарств і селян-одноосібників на засадах взаємодопомоги з метою поширення та впровадження інновацій серед малих фермерів тощо [2, с. 89; 5, с. 185].

Запропоновані фінансові моделі демонструють багатоваріантність підходів до ефективного забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора. Кожна з них має власні переваги та обмеження, проте їх спільною рисою є прагнення до диверсифікації джерел фінансування та зниження ризиків у нестабільних економічних умовах.

Варто зауважити, що сучасні агропідприємства активно впроваджують цифрові рішення для управління виробничими процесами, оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Такі інновації охоплюють автоматизовані системи планування, моніторинг урожайності та контроль логістики, що сприяє зниженню витрат і підвищенню прозорості діяльності. У результаті аграрний сектор демонструє не лише здатність до виживання в

умовах кризи, а й формує нові моделі розвитку, орієнтовані на довгострокову стабільність та інтеграцію у глобальні ринки (табл. 1) [1, с. 79-80; 3, с. 15].

Таблиця 1. Основні напрями адаптації інвестиційної стратегії аграрних підприємств

Напрямок адаптації	Заходи реалізації	Очікуваний ефект
Гнучке стратегічне планування	Регулярний перегляд цілей, коригування сценаріїв розвитку; впровадження системи антикризового планування	Підвищення здатності агропідприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізація стратегічних ризиків
Диверсифікація інвестиційних джерел	Розподіл капіталу між виробництвом, переробкою, логістикою та альтернативними напрямками; створення багатопрофільних бізнес-агрокструктур	Зменшення загального ризику втрат, формування стійкої фінансової бази та розширення ринкових можливостей
Ризик-менеджмент	Ідентифікація ключових ризиків (валютних, логістичних, політичних); впровадження страхових механізмів та систем моніторингу	Зниження негативного впливу зовнішніх факторів, підвищення фінансової стабільності та довіри потенційних інвесторів
Інновації та цифровізація	Використання технологій точного землеробства, агро-ІТ рішень, систем моніторингу та автоматизації виробничих процесів	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, прозорість управління та інтеграція сучасних бізнес-моделей
Локалізація ресурсів	Пошук і використання місцевих джерел постачання матеріалів та сировини; розвиток партнерства із регіональними виробниками	Зменшення залежності від імпорту, скорочення логістичних витрат, підвищення економічної безпеки агропідприємств
Міжнародна кооперація	Вихід на європейські ринки, залучення грантових програм та іноземних інвестицій; створення спільних підприємств	Розширення каналів збуту, доступ до нових фінансових ресурсів, інтеграція у глобальні економічні процеси

Запропоновані напрями адаптації при формуванні інвестиційної стратегії дозволяють аграрним підприємствам не лише зберігати життєздатність у складних умовах воєнного часу, але й підтримувати операційну стабільність, мінімізувати фінансові та виробничі ризики та водночас формувати основу для післявоєнного відновлення й розвитку.

Отож, інноваційні фінансові моделі є ключовим каталізатором трансформації аграрного підприємництва. Вони дозволяють адаптуватися до умов фінансової нестабільності, створювати нові можливості для залучення інвестицій та забезпечувати сталий розвиток. Поєднання фінансово-облікових механізмів із сучасними інвестиційними інструментами формує основу для зміцнення інституційного середовища та підвищення ефективності аграрного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Вента Б.О. Напрями адаптації інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №11. С. 78-84. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/300>

2. Вербівська Л.В., Мацьків В.В., Вербівський І.В. Адаптація сільськогосподарських підприємств до фінансової нестабільності: інвестиційні пріоритети та державне регулювання. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 85-92 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6590>
3. Гривківська О. В., Волянчук В. В. Роль цифровізації у формуванні ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. №3(12). С. 4-19. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-2>
4. Людвік І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>
5. Сус Т., Судук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №2(49). С. 181-193. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4021>

УДК 331.108

Тетяна ВОНБЕРГ, к.е.н., доцент,
Каріна ВЕСЕЛОВА, здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана,
м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Під впливом різноманітних факторів сучасний ринок праці суттєво трансформується. Найбільше на ці зміни, безумовно, впливають процеси цифровізації та діджиталізації, трансформації соціально-економічних систем через пандемію та війну в Україні тощо. Як наслідок видозмінюється і мотиваційна політика компаній, а компенсаційний пакет вже давно перестав бути виключно засобом матеріальної підтримки працівника. Він перетворився на стратегічний актив організації, ключовий фактор залучення та утримання талантів, формування їх лояльності та підвищення продуктивності праці в цілому. Цікаво, що пріоритети та цінності, які ще навіть п'ять-сім років тому були зовсім неважливими, сьогодні набувають зовсім іншого забарвлення [1, с. 168]. Саме тому для українського бізнесу питання формування конкурентоспроможного компенсаційного пакету, тобто інструменту функціонування в умовах підвищеної невизначеності, гострої конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів, стає особливо болючим та нагальним до вирішення.

Аналіз українського ринку дозволяє виділити кілька чітких тенденцій в досліджуваній царині. Хочемо зазначити про значний розрив між великим бізнесом (переважно міжнародними компаніями), який може запропонувати значно більше, та малими і середніми підприємствами. Варто згадати й про значну галузеву диференціацію. Зрозуміло, що, наприклад, ІТ-сектор демонструє найбільш прогресивні практики. У той же час у традиційних галузях (виробництво, сільське господарство) переважає класична модель з акцентом на грошову складову.

Особливістю вітчизняного досвіду, очевидно, є сильний вплив воєнного стану на компенсаційні практики. Так, наприклад, мотиваційний профіль, що продемонстрований науковцями О.М. Поплавською та А.В. Ільєнко демонструє суттєву значущість власне безпеки робочого місця. І, що найцікавіше, працівники не стільки переживають за те, що працюють в шкідливих умовах, скільки за безпеку життя під час повітряної тривоги та обстрілів [2, с. 368].

Очевидно сьогодні працівники відчують гостру потребу й у психологічній підтримці через стреси. Також погоджуємося з науковцями, що для працівників більшої ваги набули соціальні гарантії та пільги, до яких вони віднесли фінансову допомогу на лікування, здійснення профілактичних медичних оглядів, додаткові оплачувані відпустки, тощо. Це є прямим підтвердженням, що класичні підходи до мотивації, тобто орієнтація переважно на матеріальне заохочення, не можна вважати єдиним інструментом мотиваційної політики [2, с. 368-369].

Крім того, сьогодні ще й досі спостерігається певна фрагментарність в побудові системи мотивації, тобто більшість українських компаній, які ми проаналізували, формують компенсаційні пакети без чіткого зв'язку з бізнес-стратегією, роботодавці не застосовують гнучкі системи винагороди та не в повній мірі реалізують програми розвитку та кар'єрного зростання як частину компенсаційного пакета.

Саме тому, на нашу думку, перспективними напрямками розвитку компенсаційної політики є перш за все впровадження систем гнучкої винагороди, посилення прозорості компенсаційних політик, розвиток нематеріальних компонентів та інтеграція компенсаційних стратегій із загальною бізнес-стратегією компаній.

Першочерговим напрямом удосконалення вважаємо впровадження системи гнучкої винагороди, що передбачає надання працівникам можливості формування індивідуальної структури компенсаційного пакета в межах визначеного бюджету. Так, для українських компаній варто розпочати з впровадження базових опцій, таких як вибір між додатковими відпустками, навчанням або медичним страхуванням, з подальшим розширенням спектру можливостей.

Критично важливим напрямком є розвиток цифрових платформ для управління компенсаційними пакетами. Сучасні HRM рішення дозволяють автоматизувати процеси нарахування винагород, забезпечити прозорість

системи та надати працівникам зручний інструмент для управління своїми бенефітами.

А ось розробка диференційованих пакетів для різних категорій працівників виступає відповіддю на задоволення потреб персоналу різних вікових груп, професійних категорій та рівнів кар'єри, які, звісно, суттєво відрізняються. Наприклад, працівники покоління Z цінують можливості навчання та гнучкий графік, тоді як працівники з досвідом більше уваги приділяють пенсійному накопиченню та медичному страхуванню.

Безсумнівно, відповіддю на вимоги сьогодення є посилення психологічної складової компенсаційного пакета. В умовах воєнного стану та посттравматичного стресу комплексні програми психологічної підтримки, що включають психологічне консультування, тренінги стресостійкості, програми реабілітації та групові терапії стають не менш важливими, ніж матеріальна винагорода.

Компенсаційну політику варто інтегрувати з системою корпоративної соціальної відповідальності. Сучасні працівники, особливо молодь, все більше цінують соціальну відповідальність роботодавця. Тому зараз, як ніколи, актуальним є розробка програм, що поєднують інтереси бізнесу та суспільства: волонтерські дні, корпоративний фандрайзинг, програми підтримки ЗСУ, екологічні ініціативи. Дослідження Deloitte підтверджують, що 55 % Gen Z та 54 % міленіалів розглядають екологічну політику та вплив бренду на довкілля, перш ніж прийняти пропозицію про роботу. Це показує, що більше половини молодих працівників перевіряють саме екологічні аспекти компанії як частину свого рішення щодо працевлаштування.

По суті це означає, що екологічна політика компанії стала одним із ключових критеріїв у виборі роботодавця, поряд із зарплатою та умовами праці. Ба більше, навіть відомі всім компанії зараз мають стати не лише фінансово привабливішими – вони мають бути також «еко-дружніми» або відповідально ставитися до довкілля [3].

Ну і традиційні вже підходи щодо зниження конфліктності та підвищення мотивації передбачають впровадження прозорих систем оцінювання та винагороди, коли працівники чітко розуміють, як їхні досягнення пов'язані з розміром премії.

Впровадження запропонованих заходів дозволить українським компаніям не лише підвищити конкурентоспроможність на ринку праці, але й створити основу для стабільного розвитку в умовах невизначеності. Особливу увагу при реалізації цих рекомендацій варто приділити поетапності впровадження та адаптації до специфіки конкретної організації.

Список використаних джерел

1. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. *Проблеми економіки*. 2021. №3. С. 167-174. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-167-174>

2. Поплавська О.М., Ільєнко А.В. Компенсаційний пакет: аналіз, сучасні підходи до розробки в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №2. С. 365-371. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-43>

3. Deloitte 2023 Gen Z and Millennial Survey Gives Employers Actionable Insights into Climate, Sustainability and Work/Life Balance. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-risk/blogs/gen-z-and-millennial-survey.html>

УДК 334.72:331.1

Мар'яна ГУМЕНЮК, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича,
м. Чернівці

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Соціальне підприємництво є дієвим механізмом формування інклюзивного середовища в Україні. Така бізнес-модель сприяє вирішенню соціальних проблем, забезпечуючи працевлаштування вразливих верств населення (людей з інвалідністю, ВПО, ветеранів), створюючи умови для їхньої реалізації, адаптації та професійного розвитку. Соціальне підприємництво є важливим інструментом для досягнення соціального та економічного розвитку сільських територій [2]. В сучасних умовах соціальне підприємництво набуває особливого значення для України, стаючи основою для повоєнної відбудови, яка базується на цінностях рівності та доступу до праці для всіх.

Приклади провідних європейських країн свідчать на користь формування підприємницької бізнес-моделі на засадах соціальної значущості. Невеликі соціальні фермерські господарства, які набули поширення в розвинутих країнах, найбільш повно здатні забезпечити реалізацію даної ідеї та сприяти активізації інтеграційних процесів в аграрному секторі. Соціальне фермерство є інноваційним інструментом подолання негативних тенденцій соціально-економічного розвитку країн, дієвим механізмом розв'язання тих соціальних проблем суспільства, які в повному обсязі не може вирішити держава. Доцільність розвитку соціального фермерства, як форми організації соціального підприємництва, підвищується в умовах воєнного стану та з огляду на перспективи повоєнного відновлення національної економіки.

Соціальне фермерство – це активна підприємницька діяльність, спрямована на досягнення соціальних цілей або здійснення соціального впливу шляхом провадження сільськогосподарської діяльності на основі

інноваційних рішень та бізнес-моделей, які сприяють досягненню цілей сталого розвитку [1].

Соціальне фермерство як форма організації соціального підприємництва орієнтоване на розв'язання конкретних суспільних проблем, таких як виробництво соціально значущих видів продукції, працевлаштування вразливих категорій громадян, екологізація виробничих процесів, бідність та активний розвиток сільських та приміських територій.

Соціальне фермерство є загальносвітовим трендом, який демонструє позитивні результати в багатьох країнах завдяки економічній спроможності та високому соціальному ефекту. Основними країнами де соціальне фермерство набуло широкого поширення є:

1. Італія. Соціальне фермерство представлене господарствами, які зосереджені навколо великих міст. Поблизу Риму знаходиться близько 2000 соціальних ферм різного спрямування. Соціальне фермерство закріплене на законодавчому рівні. Акцент робиться на інклюзії та працевлаштуванні людей із вразливих груп.

2. Нідерланди. Сектор соціального фермерства у 2021 році налічував понад 1250 доглядових ферм і приблизно 35 000 учасників, які працюють на цих фермах. Тут фермер отримує гроші від системи охорони здоров'я за те, що приймає людей на реабілітацію.

3. Норвегія. Національна політика соціального фермерства затверджена законодавством. За її реалізацію відповідають департаменти сільськогосподарського розвитку муніципалітетів. Держава викуповує послуги у фермерів для освітніх та медичних цілей.

4. Німеччина. Соціальне фермерство розглядається здебільшого як одна з можливих стратегій диверсифікації, особливо для сімейних ферм. Не регулюється одним конкретним законом, державне фінансування є рідкістю. У окремих федеральних землях існують консультанти з соціального фермерства.

Кожна країна сама визначає правові форми, правовий статус, податкові вимоги та пільги для соціального фермерства. Загалом в розвинених країнах існують дві широкі бізнес-моделі: деяким фермерам платять за підтримку соціального фермерства державні адміністрації, інші зосереджені на додаткових бізнес-можливостях, прямих продажах і маркетингу продуктів, які виникли в рамках соціальної фермерської діяльності.

Для України соціальне фермерство є інноваційним підходом до ведення аграрного виробництва, який робить внесок як в аграрну галузь, так і в адаптацію людей з особливими потребами, зокрема військових. Соціальне фермерство допомагає людям вести звичайний спосіб життя, взаємодіяти з громадою та навколишнім середовищем, розвивати свій потенціал. Забезпечуючи створення нових робочих місць, формування інклюзивного середовища, соціалізацію людей з особливими потребами та розвиток новітніх форм аграрного підприємництва, такі проекти сприяють підвищенню економічної активності і на місцевому, і на регіональному рівнях.

Соціальне фермерство зазвичай передбачає практику роботи на сімейних фермах і присадибних ділянках як форми соціальної підтримки. Звичайно, мова не йде про трудомістке сільськогосподарське виробництво. Основними видами виробничої діяльності можуть бути вирощування овочів та ягід, крафтове виробництво, агротуризм (табл. 1).

Таблиця 1. Основні види продукції соціального фермерства

Галузь	Підгалузі (види продукції)
Рослинництво	1. Овочівництво: «борщовий набір», гарбузи, овочі відкритого ґрунту. 2. Ягідництво та садівництво: малина, лохина, суниця, яблука, груші. 3. Зелень та мікрозелень: салат, шпинат, рукола, microgreens. 4. Горіхові сади: фундук або волоський горіх.
Тваринництво	1. Птахівництво: домашні яйця (курячі, перепелині), органічна птиця. 2. Бджільництво: мед, прополіс, воскові свічки. 3. Козівництво та вівчарство: виробництво молока та виробів з вовни. 4. Кролівництво.
Крафтове виробництво	1. Сироваріння: виготовлення сирів, бринзи. 2. Консервація та бакалія: джеми, соуси, мариновані овочі, сушені фрукти та овочеві чіпси. 3. Фіто-чаї та спеції: м'ята, меліса, лаванда, чебрець.
Агротуризм	1. Екскурсії та дегустації: прийом відвідувачів, проведення екскурсій, дегустацій та організація зон відпочинку на фермі. 2. Оренда «грядки вихідного дня»: платний доглядати за своєю маленькою ділянкою, можливість самозбору врожаю. 3. Проведення заходів: майстер-класи з садівництва, кулінарії, арт-терапії.

Джерело: сформовано автором на основі власних узагальнень.

Особливо актуальним розвиток соціального фермерства є на території Чернівецької області з огляду на інтенсивний розвиток даних галузей. Так, серед фермерських господарств Карпатського регіону фермерські господарства Чернівецької області у 2020-2024 роках забезпечили 60% валових зборів плодово-ягідних насаджень. Впродовж даного періоду фермерські господарства області мали вищу урожайність у 2-4 рази порівняно з фермерськими господарствами Івано-Франківської та Львівської областей. Клімат Буковини підходить для створення промислових горіхових садів, включаючи фундук та волоський горіх, які потребують родючих ґрунтів і захисту від весняних заморозків. Виробництво гуцульської бринзи як частини географічно бренду з грантовою підтримкою ЄС також має перспективу для розвитку.

Адаптація європейського досвіду для України потребує гнучкості, оскільки в нас поки немає ні законодавчого регламентування, ні такої прямої державної підтримки як у Нідерландах. Найбільш життєздатною на даний час є змішана модель: поєднання італійської соціальної кооперації та норвезького фокусу на реабілітації. Така бізнес-модель може стати основою реінтеграції та соціальної адаптації для військових.

Зростання значення соціально-трудова інклюзії обумовлено загостренням проблем на глобальному та національному ринках праці, зокрема внаслідок негативного впливу воєнного стану. Необхідно створити таку систему соціально-трудової інтеграції, яка б була орієнтована на усунення бар'єрів виходу на ринок праці та стимулювала до зайнятості підвищуючи продуктивність праці.

Список використаних джерел:

1. Гуменюк М.М., Шпикуляк О.Г., Баланюк І.Ф. Роль соціального фермерства в інтеграції сільського господарства до міжнародного економічного простору: управлінський аспект. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.3>.

2. Рудаченко О.О., Коненко В.В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>.

УДК 634.11:338.43

Михайло ГУНЧАК, к.с.-г.н.,
*Чернівецький регіональний центр ДУ «Держсгрунтохорона»,
м. Чернівці*

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БІОЛОГІЧНОГО МЕТОДУ ЗАХИСТУ ЯБЛУНІ ПРОТИ ШКІДНИКІВ

Садівництво – галузь, де інтенсивно застосовують хімічні засоби захисту рослин. Але для одержання екологічно безпечної плодової продукції стратегія захисту яблуневих садів повинна ґрунтуватись на максимальному застосуванні біологічних засобів [1, с. 74].

Система захисту рослин характеризується своєрідністю економічних взаємозв'язків, а економічна ефективність застосування захисних заходів залежить від ціни препаратів, норми їх внесення, ефективності дії, кількісних і якісних показників врожайності та багатьох інших показників. Висока вартість препаратів суттєво впливає на економічні показники виробництва плодової продукції. Тому, необхідним є вибір не лише ефективної, але в той же час і економічно доцільної системи захисту [2, с. 35]. Дослідження ефективності ведення садівництва дозволяють виявити шляхи зменшення собівартості вирощування плодової продукції та знайти механізми підвищення конкурентоспроможності її виробництва [3, с. 24].

Аналіз літературних джерел вказує на те, що питання вивчення економічної ефективності застосування біопрепаратів при вирощуванні яблуневих насаджень досліджено не в повній мірі. Тому, метою роботи було

вивчення економічної ефективності застосування різних систем біологічного захисту яблуні від зеленої та сірої яблуневих попелиць й звичайного павутинного кліща та підбір найефективніших з них для застосування в умовах Західного Лісостепу України.

Робота виконувалась впродовж 2023–2025 років в плодovому саду Української науково-дослідної станції карантину рослин ІЗР НААН за загальноприйнятими методиками [4, с. 176-187]. Під час досліджень було проведено економічну оцінку трьох систем біологічного захисту, які застосовувались для захисту яблуні від шкідників. Економічний аналіз застосування систем біологічного захисту проводився згідно таких показників [5, с. 112-117]: вартість препаратів, грн/га; витрати, пов'язані з їх застосуванням, грн/га; урожайність, т/га; ціна реалізації 1 т плодів, грн; збережений врожай, т/га; вартість збереженого врожаю, грн/га та витрати, пов'язані з отриманням додаткового врожаю, грн/га. Але основними показниками були умовно-чистий дохід, грн/га та рентабельність, %. Також розраховували поріг окупності, який показує, яку прибавку врожаю потрібно отримати для покриття витрат на захисні заходи.

Перша система біологічного захисту яблуні, яка досліджувалася, включала обприскування у фенофазу «рожевий бутон» препаратом Актoфіт БТ, к.е. у нормі 4,0 л/га; у фенофазу «ріст плодів» (плід розміром ліщини): препаратом Біоспектр БТ, р. (6,0 л/га); у фенофазу «ріст плодів» (плід розміром волоського горіха): препаратом Бітоксibацилін БТ, р. (4,0 л/га). Наступна система захисту включала застосування у фенофазу «рожевий бутон» суміші препаратів Бітоксibацилін БТ, р. (5,0 л/га) та Біоспектр БТ, р. (6,0 л/га); у фенофазу «ріст плодів» (плід розміром ліщини): суміш Біоспектру БТ, р. (4,0 л/га) та Актoфіту БТ, к.е. (2,0 л/га); у фенофазу «ріст плодів» (плід розміром волоського горіха): суміш Метаризину БТ, р. (3,0 л/га) та Боверину БТ, р. (10,0 л/га). Ще одна система захисту базувалась на наступних обробках: у фенофазу «рожевий бутон»: Біоспектр БТ, р. (6,0 л/га) та Актoфіт БТ, к.е. (2,0 л/га); у фенофазу «ріст плодів» (плід розміром ліщини): суміш Метаризину БТ, р. (3,0 л/га) та Боверину БТ, р. (10,0 л/га); у фенофазу (плід розміром волоського горіха): суміш Бітоксibациліну БТ, р. (3,0 л/га) та Біоспектру БТ р. (3,0 л/га). В якості еталону використовували у фенофазу «рожевий бутон» інсектицид Актара 25 WG, ВГ (0,14 кг/га); у фенофазу «ріст плодів» (плід розміром ліщини): Каліпсо 480 SC, КС (0,3 л/га); у фенофазу «ріст плодів» (плід розміром волоського горіха): Протект, КС (0,5 л/га).

Дослідження та розрахунки показали, що всі досліджувані системи захисту проти шкідників (табл. 1) показали хороші показники умовно-чистого доходу від застосованих заходів, рентабельності захисних заходів та порогу окупності. Найбільший умовно-чистий дохід серед біологічних систем захисту отримали від застосування системи №3 (Актoфіт БТ + Біоспектр БТ, Метаризин БТ + Боверин БТ, Бітоксibацилін БТ + Біоспектр БТ) – 14 085,00 грн/га, рентабельність захисних заходів при її застосуванні становила 374,7%.

Таблиця 1. Показники економічної ефективності застосування систем захисту яблуні від шкідників, 2023-2025 рр.

Назва показника	Контроль	Хімічна система	Біологічна система 1	Біологічна система 2	Біологічна система 3
Вартість системи, грн/га	-	2821,8	1452,0	2980,0	2682,0
Витрати, пов'яз. з її застос., грн/га	-	1077,0	1077,0	1077,0	1077,0
Урожайність, т/га	13,5	14,9	14,4	14,6	14,7
Ціна реалізації 1 т плодів, грн	14000	16000,0	16000,0	16000,0	16000,0
Збережений врожай, т/га	-	1,4	0,9	1,1	1,2
Вартість збереженого врожаю, грн/га	-	22400,0	14400,0	17600,0	19200,0
Витрати, пов'язані з отриманням додаткового врожаю, грн/га		1582,0	1017,0	1243,0	1356,0
Умовно-чистий дохід, грн/га	-	16919,2	10854,0	12300,0	14085,0
Рентабельність, %	-	434,0	429,2	303,2	374,7
Поріг окупності, т/га	-	0,24	0,16	0,25	0,23

Поріг окупності показав, що для покриття витрат на застосування даної системи необхідна прибавка врожаю 0,23 т/га. Одержання високих показників умовно-чистого доходу пов'язано з найвищою технічною ефективністю даної системи захисту та відповідно найвищою урожайністю за її застосування. При застосуванні біологічної системи №1 (Актофіт БТ, Біоспектр БТ, Бітоксикацилін БТ) було отримано найвищу рентабельність – 429,2%, дохід від її застосування становив 10 854,00 грн/га. Поріг окупності застосування даної системи – 0,16 т/га. Отримання найвищого рівня рентабельності та найнижчого порогу окупності пов'язане з найнижчою вартістю даної системи захисту (1 452,00 грн/га). Від застосування системи №2 (Біоспектр БТ + Бітоксикацилін БТ, Актофіт БТ + Біоспектр БТ, Метаризин БТ + Боверин БТ) одержали умовно-чистий дохід в розмірі 12 300,00 грн/га та рентабельність 303,2%. Поріг окупності застосування даної системи – 0,25 т/га. При застосування хімічної системи захисту отримали дохід 16 919,20 грн/га, за рентабельності 434,0%, поріг окупності її застосування становив 0,24 т/га.

Отже, всі досліджувані системи біологічного захисту, які застосовувались для захисту яблуні від зеленої та сірої яблуневих попелиць й звичайного павутинного кліща у 2023-2025 роках показали високі показники умовно-чистого доходу (10854,0-14085,0 грн/га) та рентабельності (303,2-429,2%).

Список використаних джерел:

1. Гунчак М. В. Економічна ефективність різних систем захисту яблуні (*Malus domestica* Borkh.) у Придністров'ї. *Садівництво*. 2018. № 73. С. 74-81.

2. Жук В. М., Барабаш Л. О., Кривошапка В. А., Болдижева Л. Д. Ефективність вирощування перспективних сортів яблуні селекції Інституту садівництва НААН в інтенсивних насадженнях. *Вісник аграрної науки*. 2022. №2. С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202202-05>.

3. Черемісіна С. Г., Сало І. А. Моніторинг сукупного рівня економічної ефективності сільськогосподарських підприємств України: фактори впливу та перспективи зростання. *Економіка АПК*. 2023. Вип. 30 (2). С. 24-37. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302024>.

4. Методики випробування і застосування пестицидів / за ред. проф. С. О. Трибеля. Київ: Світ, 2001. 448 с.

5. Методика економічної та енергетичної оцінки типів насаджень, сортів, інвестицій в основний капітал, інновацій та результатів технологічних досліджень у садівництві / за ред. О. М. Шестопаля. Київ, 2006. 140 с.

УДК 338.43:502.131.1

**Ірина ГУРСЬКА, к.е.н., доцент,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,
м. Бережани**

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сталий розвиток агробізнесу в умовах воєнного стану є однією з ключових проблем сучасної економіки України. Сільське господарство виступає стратегічною галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку, валютні надходження та соціальну стабільність сільських територій. Водночас воєнні дії створюють серйозні виклики – руйнування інфраструктури, скорочення ринків збуту, логістичні проблеми, дефіцит фінансових ресурсів та загрозу інвестиційної привабливості. У цих умовах особливого значення набувають організаційно-економічні аспекти, які дозволяють підтримувати життєздатність агробізнесу та забезпечувати його поступовий розвиток.

Сталий розвиток, наголошують науковці, визначається як процес гармонізації соціальних, економічних та екологічних аспектів, спрямований на ефективне використання, збереження та поступове відновлення природного середовища, що створює умови для досягнення високого рівня якості життя населення [1]. У сфері агробізнесу це означає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних пріоритетів у єдину систему управління, що формує основу для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості виробництва.

З економічної точки зору сталий розвиток агробізнесу передбачає раціональне використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій та орієнтацію на стабільність прибутку. Використання точного землеробства,

цифрових платформ для моніторингу врожайності та автоматизація процесів дозволяють зменшити витрати та підвищити ефективність виробництва [1].

Соціальний вимір полягає у створенні робочих місць, підтримці місцевих громад та забезпеченні гідних умов праці. Важливим аспектом є продовольча безпека – виробництво якісних і доступних продуктів харчування, що відповідають потребам населення [2].

Екологічний компонент охоплює збереження ґрунтів, водних ресурсів та біорізноманіття. Це реалізується через застосування сівоzmіни, органічних добрив, технологій зменшення ерозії та скорочення використання хімікатів [3].

Організаційні чинники сталого розвитку агробізнесу охоплюють застосування гнучких управлінських моделей, розвиток коопераційних та кластерних форм взаємодії, цифрову трансформацію виробничих процесів і впровадження систем кризового менеджменту. Використання адаптивних підходів до управління дає змогу оперативно реагувати на ринкові зміни та кліматичні ризики. Об'єднання малих і середніх фермерських господарств у кооперативи та кластери сприяє оптимізації витрат і посиленню їх конкурентних позицій. Цифрові технології забезпечують прозорість діяльності та підвищують ефективність виробництва, тоді як антикризове планування дозволяє підприємствам зберігати стійкість і пристосовуватися до непередбачуваних обставин.

Економічні чинники сталого розвитку агробізнесу охоплюють систему фінансової підтримки, забезпечення інвестиційної привабливості, удосконалення логістики та експортних процесів, досягнення енергетичної незалежності й активне впровадження інноваційних рішень. Державні програми кредитування разом із грантовими ресурсами міжнародних організацій створюють умови для модернізації виробничої бази та підвищення ефективності аграрних підприємств. Незважаючи на кризові виклики, аграрний сектор зберігає високий рівень перспективності для інвесторів завдяки значному експортному потенціалу. Розбудова нових транспортних коридорів через країни ЄС сприяє розширенню доступу української продукції до зовнішніх ринків і посиленню її конкурентних позицій. Використання біоенергетики та відновлюваних джерел енергії дозволяє зменшити залежність від традиційних ресурсів і водночас скоротити витрати. Інноваційні напрями, зокрема точне землеробство, біотехнології та органічне виробництво, виступають ключовими драйверами сталого розвитку агробізнесу, забезпечуючи його адаптацію до глобальних викликів та підвищення продуктивності.

Незважаючи на складні економічні та політичні умови, аграрний сектор України володіє значним потенціалом для подальшого розвитку. Вихід на європейські ринки відкриває нові можливості для розширення експорту та підвищення стандартів якості продукції відповідно до міжнародних вимог. Зростання попиту на органічні продукти стимулює розширення їх виробництва, що сприяє формуванню позитивного іміджу українського

агробізнесу та забезпечує додану вартість. Важливим напрямом є також розвиток агротуризму, який дозволяє диверсифікувати джерела доходів, підтримувати місцеві громади та популяризувати культурні традиції. Використання міжнародної технічної допомоги створює умови для модернізації виробничих процесів і впровадження сучасних технологій, що підвищує конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Таким чином, організаційно-економічні аспекти сталого розвитку агробізнесу в умовах воєнного стану зводяться до пошуку ефективних управлінських рішень, оптимізації фінансових ресурсів та впровадження інновацій. Сталий розвиток агробізнесу можливий лише за умови поєднання державної підтримки, міжнародної співпраці та активної позиції підприємців. Це не лише економічне завдання, а й стратегічна умова збереження продовольчої безпеки та соціальної стабільності країни.

Список використаних джерел:

1. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. Том 5, № 2. С. 289-296.
2. Прокопенко Н.І. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>.
3. Серов І. В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 407-411.

УДК 332.1

Іван ЖИЛЮК, аспірант,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА ОБСЯГАМИ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ В РЕГІОНІ

Воєнний стан в країні зумовив погіршення конкурентоспроможності усіх регіонів України, що обумовлено руйнуванням інфраструктури, втратою трудових ресурсів, підвищенням ризиків для ведення бізнесу, а також посилився дисбаланс у розвитку регіонів, зважаючи на те, що окремі з них частково перебували чи перебувають досі в окупації, а також на території певних областей ведуться активні бойові дії. Зважаючи на чинники формування конкурентоспроможності регіонів України, одним із важливих

виступають обсяги виробничої та збутової діяльності суб'єктів бізнесу. Таким чином, необхідно здійснити оцінку конкурентоспроможності регіонів України у довоєнний та воєнний періоди за обсягами виробничої та збутової діяльності суб'єктів бізнесу, що дозволить виявити певні особливості зміни її рівня, зумовлені війною в країні, в контексті подальшої розробки стратегій повоєнного відновлення економіки країни. Для оцінки конкурентоспроможності регіонів України, нами застосовано метод інтегральної оцінки, який базується на зведенні в один інтегральний показник наступних часткових показників: обсяг виробництва продукції суб'єктами господарювання в розрахунку на 1 суб'єкт господарювання в регіоні; обсяг реалізації продукції суб'єктами господарювання в регіоні в розрахунку на 1 суб'єкт господарювання в регіоні; обсяг реалізації продукції підприємствами в розрахунку на 1 підприємство, функціонуюче в регіоні; обсяг експорту товарів в розрахунку на 1 підприємство, функціонуюче в регіоні; обсяг експорту товарів в розрахунку на 1 грн виробленої продукції суб'єктами господарювання в регіоні. У таблиці 1 відображено результати обчислення інтегральних індексів конкурентоспроможності регіонів України за обсягами виробничої та збутової діяльності суб'єктів бізнесу.

Таблиця 1. Результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності регіонів України за обсягами виробничої та збутової діяльності

Регіони	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Середнє значення показника 2019-2021 рр	Середнє значення показника 2022-2024 рр.
Вінницька	0,323	0,391	0,291	0,476	0,460	0,458	0,335	0,465
Волинська	0,370	0,408	0,339	0,579	0,454	0,471	0,372	0,501
Дніпропетровська	0,600	0,687	0,618	0,660	0,556	0,589	0,635	0,602
Донецька	0,732	0,807	0,803	0,362	0,292	0,264	0,781	0,306
Житомирська	0,258	0,310	0,241	0,382	0,300	0,331	0,270	0,338
Закарпатська	0,363	0,424	0,334	0,713	0,481	0,498	0,374	0,564
Запорізька	0,422	0,492	0,451	0,725	0,445	0,518	0,455	0,562
Івано-Франківська	0,268	0,303	0,266	0,336	0,276	0,248	0,279	0,287
Київська	0,353	0,428	0,351	0,475	0,426	0,404	0,377	0,435
Кіровоградська	0,262	0,355	0,281	0,401	0,346	0,321	0,299	0,356
Луганська	0,175	0,205	0,175	0,126	0,014	0,014	0,185	0,051
Львівська	0,311	0,376	0,301	0,496	0,423	0,396	0,329	0,438
Миколаївська	0,373	0,479	0,435	0,562	0,341	0,303	0,429	0,402
Одеська	0,228	0,276	0,242	0,427	0,321	0,309	0,249	0,353
Полтавська	0,437	0,546	0,453	0,524	0,426	0,464	0,479	0,472
Рівненська	0,210	0,261	0,230	0,394	0,311	0,281	0,234	0,329
Сумська	0,316	0,412	0,305	0,400	0,360	0,373	0,344	0,378
Тернопільська	0,229	0,290	0,265	0,458	0,384	0,416	0,261	0,419
Харківська	0,220	0,268	0,218	0,242	0,221	0,218	0,235	0,227
Херсонська	0,149	0,184	0,177	0,182	0,065	0,078	0,170	0,108
Хмельницька	0,219	0,280	0,237	0,353	0,310	0,322	0,245	0,328
Черкаська	0,307	0,359	0,307	0,502	0,448	0,430	0,324	0,460
Чернівецька	0,141	0,158	0,134	0,282	0,212	0,193	0,144	0,229
Чернігівська	0,299	0,387	0,423	0,409	0,409	0,419	0,370	0,412
м. Київ	0,629	0,718	0,611	0,731	0,688	0,713	0,653	0,711

Джерело: розраховано автором за джерелами [1-2]

З огляду даних табл. 1 варто відмітити, що до трійки лідерів серед регіонів за рівнем конкурентоспроможності за обсягами виробничої та збутової діяльності у довоєнний період (2019-2021 роки) були Донецька область, м. Київ та Дніпропетровська область. За середнім значенням інтегрального індексу конкурентоспроможності за обсягами виробничої та збутової діяльності у воєнний період, три лідируючі позиції займали м. Київ, Дніпропетровська та Закарпатська області. Згідно до цього варто відмітити, що незважаючи на воєнний стан в країні м. Київ та Дніпропетровська області належали до регіонів з найвищим рівнем конкурентоспроможності за заданим напрямом, що пов'язано із значними порівняно зі іншими регіонами обсягами виробництва та збуту продукції. Зокрема, у 2024 році обсяг виробництва продукції суб'єктами господарювання у м. Київ складав в загальному обсязі виробництва продукції суб'єктами господарювання в цілому в країні 38,3%, а у Дніпропетровській області – 10,75%. Найнижчий рівень конкурентоспроможності регіону за обсягами виробництва та збуту продукції суб'єктами бізнесу у довоєнний період належав Чернівецькій області, а у воєнний період – Луганській області. Низький рівень конкурентоспроможності Чернівецької області за заданим напрямом обумовлений низкою факторів, які стримують розвиток регіону. Зокрема, регіон має низьку частку промислового виробництва і в регіоні нема великих виробничих підприємств, що стримує обсяги виробництва та збуту і обмежує експорт. Разом з тим, сільське господарство розвивається в основному за рахунок дрібних фермерів, які не забезпечують регіону високі обсяги збуту.

Також у довоєнний період до трійки регіонів з низьким рівнем конкурентоспроможності за обсягами виробничої та збутової діяльності належали ще Херсонська та Луганська області. Щодо Луганської області, то низький рівень конкурентоспроможності у довоєнний період обумовлений тим, що економіка регіону залежала від кількох великих промислових заводів, які працювали з використанням застарілих технологій і в періоди їх простою, відбувалось різке скорочення обсягів виробництва. Низький рівень конкурентоспроможності Луганської області у довоєнний період також був зумовлений слабким розвитком малого і середнього бізнесу на території області. Щодо Херсонської області, то низький рівень конкурентоспроможності за обсягами виробництва та збуту продукції у довоєнний період пов'язаний із аграрною спеціалізацією регіону, що відповідно характеризує залежність регіону та його бізнесу від низки зовнішніх чинників, особливо погодних умов. Разом з тим, в регіоні знаходилась незначна кількість великих промислових підприємств, що також не давало можливості регіону конкурувати з іншими областями за показниками обсягів виробництва і реалізації продукції.

У воєнний період до трійки регіонів з найнижчим рівнем конкурентоспроможності за обсягами виробництва та реалізації продукції, окрім Луганської та Херсонської області належала і Харківська область. Харківська область втратила конкурентні переваги за обсягами виробництва

та збуту продукції у воєнний період через об'єктивні фактори війни: близькість до лінії фронту, постійні обстріли і руйнування великих виробництв, тимчасова окупація частини території, обмежений доступ до ринків збуту, перенесення виробництв у більш безпечні регіони України. Як свідчать дані табл. 1 варто відмітити підвищення рівня конкурентоспроможності за обсягами виробничої та збутової діяльності у воєнний період порівняно із довоєнним періодом у Вінницькій, Волинській, Житомирській, Тернопільській та Черкаській областях. Зростання конкурентоспроможності даних регіонів у воєнний період можна пояснювати їх відносною безпекою, аграрною спеціалізацією, логістичною перевагою та релокацією бізнесу на їх території із Харківської, Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей.

Загалом, виявлено, що основними чинниками впливу на рівень конкурентоспроможності регіонів України за обсягами виробничої та збутової діяльності є: вигідна логістична інфраструктура, близькість до кордонів ЄС, рівень розвитку промисловості, аграрна спеціалізація, розвиток малого та середнього бізнесу, експортні можливості, наявність великих виробничих підприємств.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Офіційний сайт Національного банку України: URL: <https://bank.gov.ua>.

УДК 331.108.4

Олександр ЗАХАРЧУК, аспірант,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ЗРІЛІСТЬ HR-ІНСТРУМЕНТІВ ЯК УМОВА УНИКНЕННЯ «ПЕРЕСТРИБУВАННЯ РІВНІВ» ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище стає дедалі мінливішим, тому зростають вимоги до керованості управлінських рішень. Це означає, що кадрові рішення мають бути не лише швидкими, а й відтворюваними, перевірюваними та узгодженими з цілями підприємства; відповідно цифрові інструменти потрібні насамперед для стандартизації даних, прозорості процедур і доказовості рішень.

Однак сама цифровізація не гарантує ефекту. Типова помилка – впровадження HRIS/ATS/BI або AI-рішень «поверх» нестабільних довідників,

різних правил обліку та без регламентів, що створює ілюзію модернізації: звітів більше, а управлінських дій – ні, і довіра до даних падає. Додатково загострюються виклики алгоритмізації праці: цифрові системи можуть фактично «керувати» через моніторинг, оцінювання та рекомендації, тому зростає потреба в управлінні, захисті прав працівників і контролі ризиків [6].

«Перестрибування рівнів» виникає, коли дашборди, автоматизовані оцінки чи AI/прогнозні індикатори впроваджують без готовності даних і процесів: поверх хаотичних довідників, різних визначень метрик, нестандартизованого рекрутингу та без правил якості даних. Через нестачу системного накопичення первинних даних аналітика звужується до формальної звітності [1]. Типові симптоми «перестрибування» – домінування таблиць і разових опитувань, ручні зведення, суперечливі цифри в різних звітах, неможливість відтворити розрахунки та відсутність відповідальних за довідники/визначення. У підсумку маємо «табличну» аналітику без управлінського циклу, тому показники не стають рішеннями, бо дані не є «єдиною правдою» і не прив’язані до процедур ухвалення рішень [2].

Практичний наслідок – цифровізація стає «вивіскою», бо не вбудована в цикл показники → рішення → контроль → корекція: з’являються звіти без дисципліни рішень, а ризики зростають – помилки масштабуються і метрики викривляють поведінку. Тому HR-аналітику варто розглядати як механізм керованості та зниження ризиків, а не «інструмент заради інструменту» [3].

Поняття «зрілості» у аналітиці кадрового потенціалу доцільно трактувати не як наявність певного програмного продукту, а як спроможність організації:

- 1) системно збирати дані;
- 2) забезпечувати їхню якість і порівнюваність;
- 3) перетворювати дані на висновки;
- 4) вбудовувати висновки в управлінські рішення;
- 5) вимірювати ефект і коригувати практики.

Такий підхід узгоджується з логікою, за якої HR-аналітика виступає ключовим інструментом системи управління персоналом – за умови, що дані підтримані процедурами й відповідальністю [1].

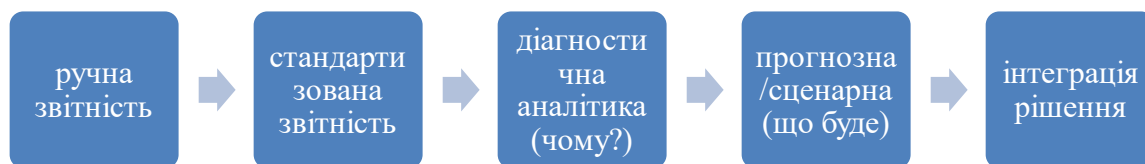


Рис 1. Драмина зрілості аналітики персоналу

Джерело: розроблено автором на основі джерел 1-6

Сутність «перестрибування» полягає у спробі одразу перейти до прогнозних/AI-рішень без стандартів даних і без процедур ухвалення рішень. Саме тому зрілість – це рамка, що пояснює, чому «високі технології» не працюють у «низькій готовності»: організація отримує інструмент, але не має механізму, здатного цей інструмент перетворити на керовану дію [2].

Щоб цифровізація давала ефект, доцільно рухатися траєкторією послідовності – від «data readiness» до врядування рішень.

Крок 1. Уніфікація даних і процедур. База – довідники посад/ролей, єдині

визначення показників, правила обліку ключових подій і мінімальні стандарти якості даних; без цього метричний аналіз і інтеграція аналітики в HR-роботу фактично неможливі [1].

Крок 2. Побудова контурів KPI/KRI. Поряд із KPI потрібні KRI ризиків (упередженість, комплаєнс, конфіденційність, кіберризик, «перемірювання»), причому вимоги безпеки та регулювання варто закладати на етапі проєктування [2].

Крок 3. Масштабування й інтеграція в цикл управління. Аналітика має працювати за регламентами: регулярний перегляд метрик, власники процесів і даних, правила реагування та управлінські ритми – тоді це стає практикою, а не «дашбордом».

Крок 4. Врядування, аудит і вдосконалення. Для AI/алгоритмічних рішень потрібні постійний моніторинг ефектів, аудит ризиків і корекція правил/моделей; алгоритмічне управління вимагає прозорості та контролю [6].

Для запобігання «вічним пілотам» або «масштабуванню без готовності» доцільний gate-підхід: пілот → рішення → масштабування → експлуатація.

У кожному «шлюзі» фіксуються: протокол рішення, порівняння з базовою лінією, перелік ризиків і план корекції. Це переводить цифровізацію з режиму «впровадили – і забули» у режим керованого експерименту та відповідальності.

Особливо важливо застосовувати шлюзи там, де HR-процеси підсилюються AI: інтеграція ШІ у HR-стратегію позиціонується як спосіб підвищення точності й швидкості управлінських рішень, але саме це вимагає дисципліни критеріїв, щоб інструмент працював як підтримка управління, а не як неконтрольований «автопілот» [4].

Ключове розмежування: звітність не є аналітикою для рішень. Звітність відповідає на запитання «що сталося», тоді як аналітика для рішень – «чому сталося», «що буде далі» і «що робити». Для переходу між рівнями зрілості потрібні ролі та компетенції: власник механізму (HR-лідер), аналітична роль або CoE, data owner(и), а також функції аудиту/комплаєнсу – принаймні на рівні регламентів і контролю якості даних [5].

Доказовість у цьому контексті є не модним словом, а інструментом протидії «ілюзії цифровізації»: рішення мають підтверджуватися даними, а ефект – перевірятися через метрики та контрольні точки. Там, де організація не може відтворити розрахунок або пояснити джерела даних, вона фактично не керує HR-рішенням – навіть якщо має BI-панель.

Отже, «перестрибування рівнів» породжує ілюзію цифровізації: збільшується кількість інструментів і звітів, але не зростає керованість кадрових рішень. Принцип послідовності формує основу зрілості аналітики

персоналу та зменшує ризики. Формалізовані «шлюзи рішень» підвищують відтворюваність і не дозволяють масштабувати рішення без готовності даних і процесів. HR-аналітика в зрілих механізмах – це не «звітність заради звітності», а елемент саморегуляції управління персоналом, що забезпечує дисципліну рішень, контроль ефекту і корекцію практик.

Список використаних джерел

1. Баксалова О., Глушко Т., Горбатюк О., Кошонько О. Переваги впровадження HR-аналітики в управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 195–203. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-29>.
2. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270–274.
3. Кифяк В.І., Кіндзерський В.В., Олійник О.Б. HR-аналітика як інструмент управління ризиками в кадровій роботі організації. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2024. № 861. С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2024-861-7>.
4. Коць О.О., Стойко М.М., Коць О.Р. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120>.
5. Шукліна В., Савченко О. Специфіка діджиталізації HR-функцій на підприємствах у кризових умовах. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26. № 75(2). DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.75.2.2025.326336>.
6. European Parliamentary Research Service (EPRS). Digitalization, artificial intelligence and algorithmic management in the workplace: Shaping the future of work. Study. PE 774.670. October 2025.

УДК 338.439:339.922

Андрій ЗЕЛЕНСЬКИЙ, к.е.н., доцент,
*Інститут продовольчих ресурсів Національної академії аграрних наук,
України, м. Київ*

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПЕРЕРОБНИХ ГАЛУЗЕЙ АПК УКРАЇНИ

Для аграрного сектору України євроінтеграція є не лише питанням геополітики, а й інструментом структурної перебудови економіки. Перехід

від експорту сировини до глибокої переробки є критично важливим для забезпечення сталого економічного зростання. Переробна галузь створює вищу додану вартість, забезпечує робочі місця та стимулює розвиток суміжних секторів.

Незважаючи на повномасштабну війну, частка ЄС у загальному експорті агропродукції з України суттєво зросла завдяки «шляхам солідарності» (Solidarity Lanes) та скасуванню квот. Якщо до 2022 року на ЄС припадало близько 28–32% аграрного експорту, то вже через рік цей показник сягнув понад 56%.

Україна зберігає світове лідерство з експорту соняшникової олії, займаючи близько 40% світового ринку. У 2024 році понад 50% цього експорту було спрямовано до країн ЄС, що робить європейський ринок основним покупцем української продукції. Завдяки скасуванню мит та квот ЄС, експорт українського цукру суттєво зріс [4, с. 15]. Обсяги постачання перевищили 500 тис. тонн, що порівняно з довоєнними показниками, досягло десятикратного розміру зростання (від 40-50 тис. тонн). Найбільшими покупцями стали Румунія, Італія та Болгарія [5, с. 112].

Для повної модернізації переробної промисловості згідно зі стандартами ЄС Україні необхідно залучити близько \$15–20 млрд протягом наступних 10 років [1]. Статистика підтверджує, що логістика залишається головним стримуючим фактором сталого розвитку переробних галузей АПК [2, с. 237]. Частка логістичних витрат у собівартості переробленої продукції при експорті до ЄС зросла з 7–10% (до війни) до 20–25% у 2023 році, а середній час очікування вантажівок на кордоні у пікові періоди становив від 7 до 14 діб, що критично для продукції з обмеженим терміном придатності.

Для демонстрації важливості переробки доцільно навести порівняння ціни сировини та готового продукту на європейському ринку (табл.1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз ціни сировини та готового продукту на ринку ЄС

Продукт (сировина)	Ціна за тону (орієнт.)	Перероблений продукт	Ціна за тону (орієнт.)
Пшениця	\$180–200	Борошно / Макарони	\$450–600
Ріпак	\$420–450	Біодизель / Олія	\$900–1100
Кукурудза	\$150–170	Крохмаль / Біоетанол	\$500–800

Конкурентоспроможність переробних підприємств у контексті зближення з ЄС базується на трьох складових:

1. Якість та безпечність: Впровадження регламентів ЄС (наприклад, № 852/2004 про гігієну харчових продуктів) змушує підприємства модернізувати лінії виробництва. Система НАССР стає не формальністю, а передумовою виживання на ринку.

2. Інноваційна активність: Тісна співпраця з європейськими партнерами сприяє трансферу технологій. Це дозволяє зменшувати енергоємність виробництва, що є критичним при високих цінах на енергоносії.

3. Маркетингова ідентифікація: Вихід на ринок ЄС вимагає від українських виробників розвитку брендів та використання географічних зазначень (PGI, PDO), що підвищує впізнаваність продукції.

Інвестиційна привабливість переробних галузей в умовах євроінтеграції визначається наступними факторами:

Позитивні стимули:

1. Прозорість правил гри: Гармонізація законодавства знижує інституційні ризики для іноземних інвесторів.

2. Доступ до капіталу: Статус кандидата на вступ до ЄС відкриває доступ до передвступних фондів (наприклад, аналогів програми IPARD), спрямованих на розвиток сільських територій.

3. Експортний потенціал: Інвестор розглядає Україну як виробничий майданчик з низькою собівартістю сировини та прямим доступом до платоспроможного ринку ЄС.

Ризики та обмеження:

1. Висока вартість адаптації: Малі та середні підприємства часто не мають ресурсу для повної відповідності стандартам ЄС без державної підтримки.

2. Логістичні виклики: Недостатня пропускна здатність кордонів здорожує кінцеву продукцію [3].

Нижче наведено порівняння впливу євроінтеграційних інструментів на основні аспекти галузі.

Таблиця 2. Вплив євроінтеграційних інструментів на різні аспекти АПК

Параметр	До активної євроінтеграції	Після впровадження ПВЗВТ
Орієнтація ринку	Переважно СНД та внутрішній ринок	Глобальні ринки, пріоритет ЄС
Стандартизація	ДСТУ (застарілі норми)	Регламенти ЄС, ISO, HACCP
Інвестиційний фокус	Швидкий прибуток у торгівлі	Глибока переробка, біотехнології

Євроінтеграція виступає потужним «зовнішнім драйвером», який змушує переробні галузі АПК України докорінно змінювати стратегії розвитку. Головними вигодами є доступ до найбільшого ринку світу та інституційна стабільність. Однак для збереження конкурентоспроможності держава має зосередитися на стимулюванні кредитування під модернізацію

обладнання, підтримці виробництва продукції з високим ступенем переробки (Organic, Gluten-free, Vegan food), розвитку логістичних хабів на кордоні з країнами ЄС.

Список використаний джерел:

1. Про схвалення Плану України для реалізації програми Ukraine Facility : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2024 р. № 310-р. URL: www.kmu.gov.ua (дата звернення: 24.02.2026).
2. Гайдуцький П.І. Аграрна реформа: євроінтеграційний вимір : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2024. 450 с.
3. Огляд інвестиційної привабливості агросектору України 2025 : звіт KSE Institute. URL: kse.ua (дата звернення: 24.02.2026).
4. Іванченко О.М. Трансформація переробних галузей АПК України в умовах адаптації до вимог ЄС. *Економіка АПК*. 2025. № 3. С. 15–24.
5. Петренко В.В. Виклики впровадження стандартів ESG для українських агропереробників. *Європейська інтеграція економіки України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 12 трав. 2025 р.). Київ, 2025. С. 112–114.

УДК 330.341:658.72

Оксана ЗИБАРЕВА, д.е.н., професор,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Посилення глобальних екологічних і соціально-економічних викликів в умовах Індустрії 5.0 потребує трансформації традиційних підходів до створення цінності у бізнес-моделях підприємств. Зростання вимог з боку інвесторів, споживачів і регуляторів актуалізує впровадження інноваційних управлінських рішень і циркулярних моделей господарювання. З іншого боку, тривала економічна та геополітична турбулентність формує додаткові виклики й ризики для функціонування підприємств, актуалізуючи необхідність переходу до більш адаптивних і стійких бізнес-моделей. Інтеграція принципів сталого розвитку підвищує спроможність підприємства ефективно реагувати на зовнішні загрози та забезпечувати довгострокову стабільність і життєздатність бізнесу. Для українських підприємств ця проблематика набуває особливої ваги не тільки в контексті забезпечення виживання в умовах війни, але й необхідності підвищення їх конкурентоспроможності на європейських і глобальних ринках.

Теоретичне підґрунтя формування бізнес-моделей сталого розвитку підприємств закладено у наукових роботах Дж. Елкінгтона, М. Портера та М. Креймера, Р.Е. Фрімена, А. Джойса та Р. Парквіна, Т. Гана та Дж. Пінкса.

Зокрема, ідеї Дж. Елкінгтона у межах запропонованої ним моделі Triple Bottom Line (TBL) [1] стали теоретичною основою для розробки бізнес-моделей, орієнтованих на багатовимірну цінність, інтеграцію ESG-принципів і довгострокову стійкість підприємств. Завдяки моделі TBL, де стрижнями сталого розвитку є 3Р – прибуток, люди, планета – підприємства отримали концептуальну основу для одночасного балансування економічних, екологічних і соціальних інтересів у стратегіях та операційній діяльності. Ключові виклики сталого розвитку дослідник окреслив у межах моделі 5Р [2] – зростання населення, бідності, пандемій, забруднення довкілля, розповсюдження технологій, зброї, шкідливих речовин, що можуть підірвати стабільність систем. Таким чином, модель 5Р доповнила TBL, перетворивши її з внутрішньоорієнтованої на системно-екологічну модель, що дозволяє підприємствам враховувати як економічні, соціальні, так і глобальні екологічні та безпекові виклики при розробці бізнес-моделей сталого розвитку.

Переосмислення взаємозв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та соціальним прогресом дозволило М. Портеру та М. Креймеру [3] інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у ядро бізнес-моделі, через переорієнтацію ціннісної пропозиції, трансформацію ланцюга створення вартості та розвиток локальних кластерів, що забезпечило теоретичну основу для переходу від моделі «мінімізації шкоди» до моделі «генерування багатовимірної цінності», що є ключовим принципом бізнес-моделі сталого розвитку.

Значення теорії стейкхолдерів Р.Е. Фрімена [4] для формування бізнес-моделі сталого розвитку є фундаментальним, оскільки вона змінює саму логіку визначення цілей та критеріїв ефективності підприємства. У контексті бізнес-моделі сталого розвитку даний підхід розширює розуміння цінності, формує нову логіку стратегічного управління через баланс інтересів і мінімізацію конфліктів між стейкхолдерами, сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в операційну діяльність, підвищує рівень прозорості та підзвітності.

Тришарову бізнес-модель (TLBMC) А. Джойса, Р. Парквіна [5], що удосконалює підхід Business Model Canvas А. Остервальдера та І. Піньє, доцільно розглядати як структурований інструмент, що об'єднав традиційні компоненти бізнес-моделі (економічний шар) з іншими взаємопов'язаними рівнями (соціальним та екологічним шарами). TLBMC розглядає бізнес як еколого-соціально-економічний комплекс і дозволяє виявляти його приховані впливи на довкілля й суспільства, а також порівнювати альтернативні варіанти бізнес-моделей за соціально-екологічною ефективністю.

Ключовим структуро утворювальним елементом бізнес моделі сталого розвитку є категорія цінності, що визначає архітектуру процесів її

формування, надання та отримання результатів, а також механізми взаємодії між ресурсами, стейкхолдерами та управлінськими інструментами. У парадигмі сталого розвитку цінність розглядається як інтегрована в стратегію розвитку підприємства багатовимірна конструкція, що охоплює економічні, екологічні та соціальні ефекти та відображає баланс інтересів ключових стейкхолдерів. Такий підхід передбачає трансформацію механізмів генерування прибутку в напрямі формування довгострокової стійкості через ресурсоефективність, мінімізацію негативного впливу на довкілля, відповідальне управління ланцюгами створення вартості та розвиток людського капіталу. Відповідно, процес створення цінності набуває системного характеру та ґрунтується на інтеграції принципів ESG у стратегічне та операційне управління.

Водночас системний характер створення цінності в сучасному бізнес середовищі закономірно посилює внутрішні суперечності бізнес-моделі. Зокрема, у дослідженнях Т. Гана та Дж. Пінкса розвинуто парадоксальний підхід до корпоративної сталості, де підкреслюється наявність постійного дисбалансу між економічною доцільністю (створенням фінансової стійкості) та екологічно-соціальними імперативами, що можуть як створювати, так і руйнувати цінність для різних груп стейкхолдерів [6]. Автори підкреслюють, що підприємства можуть реагувати на ці суперечності через оборонну реакцію, компроміс та пошук балансу або парадоксальну інтеграцію, що означає одночасне прийняття інноваційних рішень, що дозволяють трансформувати існуючі суперечності у джерело розвитку. Саме третій підхід розглядається як стратегічна основа формування бізнес-моделі сталого розвитку, оскільки він сприяє здатності утримувати та продуктивно управляти суперечностями між конкуруючими логіками, переходячи від короткострокової максимізації прибутку до системного створення багатовимірної цінності.

Відтак у сучасних умовах роль управлінського чинника у забезпеченні бізнес-моделі сталого розвитку має системний і детермінуючий характер, оскільки управління формує стратегічну конфігурацію створення, розподілу та відтворення багатовимірної цінності. Управлінські рішення визначають ступінь інтеграції екологічних, соціальних та економічних імперативів у корпоративну стратегію та операційну діяльність підприємства, забезпечуючи узгодженість короткострокових цілей із довгостроковими орієнтирами сталості.

У науково-практичному вимірі формування бізнес-моделей сталого розвитку управлінський чинник проявляється через: інституціоналізацію принципів ESG в системі корпоративного управління, стратегічного планування і контролінгу; трансформацію організаційної архітектури підприємства відповідно до вимог ресурсної ефективності, інноваційної адаптивності та циркулярності; формування інтегрованої системи ризик-менеджменту, що охоплює як фінансові, так і нефінансові – кліматичні, соціальні, регуляторні та репутаційні ризики; імплементацію механізмів

нефінансової звітності та забезпечення прозорості взаємодії зі стейкхолдерами; розвиток управлінських компетентностей і корпоративної культури відповідальності як передумови довгострокової організаційної стійкості.

Отже, управлінський чинник, забезпечуючи інституційну трансформацію бізнес-моделі, зумовлює її стратегічну цілісність, адаптивність до зовнішніх викликів, а переорієнтація на формування стійкої, інклюзивної та відновлювальної цінності стає ключовою передумовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd. 1999. 424 p.
2. Elkington, J. *The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier*. Routledge, 2012. 304 p.
3. Porter M.E., Kramer M.R. *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. January-February 2011. PP. 1-17.
4. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. 1986. 276 p.
5. Joyce, A., Paquin, R. L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 135. PP. 1474–1486.
6. Hann, T., Pinkse, J. A paradox approach to sustainable product-service systems. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 105. PP. 182-189.

УДК 330.34:004:332.1(4-11)

**Олена ЗІНЧЕНКО, д.е.н., професор,
Лілія КРАВЧУК, старший викладач,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг,**

**Уляна СУПРУН, здобувач вищої освіти,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ**

ІНФОРМАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РЕГІОНАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В ЦЕНТРАЛЬНО-СХІДНІЙ ЄВРОПІ

У сучасному світі можна прослідкувати чітку тенденцію до регіоналізму. Регіональне співробітництво наразі має глобальні масштаби, у світі створена значна кількість регіональних організацій, уповноважених на вирішення великого переліку питань у різних сферах політики, економіки, суспільства

тощо. Вони мають вплив практично на усі ключові сфери економіки, енергетики, екології, соціуму, науки тощо. Регіональне співробітництво постає у якості важливого чинника впливу на загальносвітові політичні та економічні процеси. Інституційні трансформації на регіональному рівні є базою ефективних зрушень локального національного масштабу, з одного боку, а також і змінам на глобальному рівні, з іншого боку. Такі трансформації сприяють створенню можливостей накопичення критичного обсягу ринку, необхідного для підтримки розвитку в усіх сферах суспільства. Звернемо увагу на появу нового концептуального аспекту нового регіоналізму, який полягає в інформатизації та діджиталізації загальносвітових процесів. В базових теоріях глобальні та регіональні алгоритми здійснення економічного співробітництва прийнято визначати у якості конкуруючих, але ми наполягаємо на взаємодоповнюючому їх характері. Вони функціонують як складна багаторівнева структура, що діє за законами інформаційного суспільства, є взаємопроникною, динамічною та гармонійно пов'язує вектори усіх складників. І функціонує вона за кардинально новими суспільно – економічними принципами, має абсолютно нові напрямки. Вплив базових факторів інформаційної економіки на процеси регіоналізації з акцентом на країни Центрально-Східної Європи відображено у табл. 1.

Таблиця 1. Основні напрями впливу інформаційних трансформацій на економічний розвиток та регіональну інтеграцію в Центрально Східній Європі

Напрямок інформаційної трансформації	Загальнонаціональний економічний ефект	Регіональний інтеграційний ефект	Довгостроковий результат
Цифровізація промисловості (Industry 4.0)	Зростання продуктивності праці	Формування транскордонних виробничих ланцюгів	Підвищення технологічності економіки
Розвиток е-урядування	Зниження транзакційних витрат	Гармонізація адміністративних процедур та прозорість	Інституційна конвергенція
Хмарні технології та Big Data	Оптимізація управлінських рішень	Спільні цифрові платформи	Підвищення ефективності бізнес-середовища
Розвиток IT-кластерів	Зростання експорту цифрових послуг	Інноваційне регіональне співробітництво	Формування регіональної інноваційної системи

Інформатизація економіки позиціонується з функціональної точки зору як процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у виробництво, сферу послуг, управління та соціальну інфраструктуру, що змінює традиційні моделі взаємодії між державами. Інформаційно-інтелектуальні суспільні трансформації виступають у ролі потужного каталізатора економічної інтеграції регіонів. При чому максимізація мультиплікативного ефекту виявляється у галузі діджиталізаційної

інфраструктури, а також при формуванні інноваційних кластерів. Впливи цифрової конвергенції в Європі перманентно зменшують структурні дисбаланси між країнами Центрально Східної Європи в першу чергу за рахунок формування спільного цифрового економічного простору. Наразі активно формуються нові форми та напрями регіонального співробітництва в Центрально-Східній Європі, які базуються на широкій сфері цифрової трансформації (табл. 2).

Таблиця 2. Форми та напрями регіонального співробітництва у сфері цифрової трансформації в Центрально-Східній Європі

Форма співробітництва	Країни-учасники	Напрями взаємодії	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Вишеградська група (V4)	Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина	Спільні цифрові ініціативи, кібербезпека	Фонди регіонального розвитку, координація політик	Посилення цифрової інтеграції
Тримор'я	Польща, Румунія, Чехія, Словаччина, Угорщина та ін.	Інфраструктурні цифрові проекти	Інвестиційний фонд Тримор'я	Розвиток транскордонної ІКТ-інфраструктури
Європейський цифровий ринок (EU Digital Single Market)	Країни ЄС регіону	Гармонізація цифрового законодавства	Регуляторна інтеграція, цифрові стандарти	Зниження бар'єрів для бізнесу
Транскордонні IT-кластери	Польща–Україна, Чехія–Словаччина, ін.	Спільні інноваційні проекти	Гранти ЄС, Horizon Europe	Зростання інноваційної активності
Партнерство Україна–ЄС у цифровій сфері	Україна + країни ЦСЄ	Е-урядування, кіберзахист	Програми технічної допомоги	Інтеграція до цифрового простору ЄС

Найчастіше у якості ключового орієнтиру регіоналізму країн Центрально-Східної Європи визначають Європейський Союз – його інтеграційна модель зазвичай позиціонується часто як кінцева мета нового регіоналізму. Але існує значна кількість інших моделей регіоналізму. У багатьох країнах Центрально-Східної Європи інформатизація стає драйвером економічного зростання безпосередньо через такі як створення стартап-середовища, аутсорсинг інформаційних послуг, залучення зовнішніх інвестицій, кооперація університетів у межах регіону для обміну досвідом та спільної підготовки відповідних кадрів, дослідницькі програми в діджиталізаційній сфері, спільні платформи для електронної торгівлі, стандарти взаємодії у сфері обміну даними. Деякі країни регіону беруть участь у євроінтеграційних ініціативах і проектах, що включають цифрові компоненти: через створення нових форм економічної взаємозалежності.

Отже, в роботі доведено, що інформаційна економіка посилює регіоналізацію Центрально-Східної Європи через створення нових форм

економічної взаємозалежності, останні два десятиріччя цифрові технології виступають не лише інструментом модернізації окремих секторів економіки, але й фундаментом для нових моделей регіонального співробітництва. При цьому Центральна-Східна Європа постає наразі у якості регіона із потужним потенціалом для урахування впливу інформаційної економіки, а також, є місцем активної цифрової інтеграції. Це потребує узгодженої політики управління цими процесами, тому співробітництво у цифровій сфері для регіону постає важливим фактором економічної безпеки та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). – *Digital Economy and Society Index*, Wikipedia [Електронний ресурс]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Economy_and_Society_Index
2. World Bank. Digital Adoption Index (DAI) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index>
3. International Telecommunication Union. ICT Development Index [Електронний ресурс]. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx>
4. IMD World Competitiveness Center. World Digital Competitiveness Ranking 2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>

УДК 332.3:338.43

Дмитро ІВАНОВ, к. держ. упр, докторант,
Інститут агроєкології і природокористування НААН,
м. Київ

Анатолій МОСКАЛЕНКО, д.е.н., професор,
Інститут сільськогосподарської мікробіології та агропромислового
виробництва НААН,
м. Чернігів

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНО ЗБАЛАНСОВАНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний розвиток аграрного бізнесу в Україні відбувається в умовах системних інституційних змін, посилення кліматичних ризиків, трансформації земельних відносин та інтеграції до європейського економічного простору. Земельні ресурси виступають ключовим фактором виробництва в аграрному секторі, однак їх інтенсивне використання протягом

тривалого періоду зумовило погіршення якісних характеристик ґрунтів, зниження вмісту гумусу, поширення водної та вітрової ерозії. Високий рівень розораності території (понад 50 % площі країни) створює додаткові екологічні загрози та знижує стійкість агроландшафтів до зовнішніх шоків. У таких умовах формування ефективних інституційних механізмів забезпечення екологічно збалансованого землекористування є стратегічним завданням аграрної політики та підприємницької діяльності.

Екологічно збалансоване землекористування доцільно визначати як систему організації використання земельних ресурсів, що забезпечує поєднання економічної результативності виробництва з відтворенням природного потенціалу ґрунтів та мінімізацією екологічних ризиків. Його досягнення неможливе без формування належного інституційного середовища, яке визначає правила поведінки економічних агентів, структурує ринкові відносини та формує стимули для екологічно відповідального господарювання.

Відповідно до положень інституційної теорії, інститути є «правилами гри», що визначають обмеження та можливості економічних суб'єктів [1, с. 83]. У сфері землекористування це означає, що права власності, земельне законодавство, екологічні стандарти, механізми державної підтримки та контролю формують рамкові умови функціонування аграрного бізнесу. Від ефективності цих інститутів залежить здатність підприємств інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Інституційні механізми забезпечення екологічно збалансованого землекористування можна систематизувати за такими напрямками.

По-перше, нормативно-правовий механізм, який охоплює земельне, екологічне та господарське законодавство. Його функцією є встановлення вимог щодо раціонального використання земель, збереження родючості ґрунтів, обмеження деградаційних процесів, регламентація структури посівних площ і впровадження екологічних стандартів. У контексті євроінтеграції особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з підходами Sustainable Land Management, рекомендованими міжнародними організаціями [2].

По-друге, економічний механізм, який включає систему податкових стимулів, екологічних платежів, державних субсидій, компенсаційних програм і кредитних інструментів. Економічні важелі повинні формувати зацікавленість підприємств у впровадженні ґрунтозахисних технологій, мінімальної обробки, біологізації виробництва, використанні органічних добрив і відновлюваних джерел енергії. Ефективність економічного механізму визначається співвідношенням витрат на екологічні заходи та отриманого економічного ефекту.

По-третє, організаційно-інституційний механізм, який передбачає розвиток кооперації між суб'єктами аграрного ринку, формування кластерних структур, участь територіальних громад у контролі за станом земельних ресурсів, створення галузевих стандартів добровільної екологічної

сертифікації. У цьому контексті важливим є застосування підходів до колективного управління ресурсами, що обґрунтовані в роботах Е. Остром [3].

По-четверте, інформаційно-аналітичний механізм, який базується на впровадженні цифрових технологій моніторингу стану ґрунтів, використанні ГІС-систем, дистанційного зондування Землі, систем агроекологічного аудиту. Цифровізація дозволяє забезпечити прозорість земельних відносин, своєчасне виявлення деградаційних процесів та обґрунтованість управлінських рішень.

Інституційні механізми повинні функціонувати у взаємозв'язку та доповнювати один одного. Адміністративні обмеження без економічних стимулів не формують довгострокової мотивації до зміни поведінки. Водночас фінансові інструменти без чіткої нормативної бази можуть бути неефективними. Тому інституційна система має забезпечувати баланс регуляторних і ринкових інструментів.

Для оцінювання результативності інституційних механізмів доцільно використовувати інтегральний показник еколого-економічної ефективності:

$$I_{\text{ез}} = (\Delta P_{\text{е}} + E_{\text{к}}) / V \quad (1)$$

де:

$I_{\text{ез}}$ – інтегральний показник еколого-економічної ефективності;

$\Delta P_{\text{е}}$ – приріст економічного результату (дохід, рентабельність, продуктивність на 1 га);

$E_{\text{к}}$ – екологічний ефект (зростання вмісту гумусу, зниження ерозійних втрат, скорочення викидів);

V – витрати на впровадження інституційних заходів.

Застосування такого підходу дозволяє поєднати кількісну оцінку економічних та екологічних результатів і визначити ефективність державної та корпоративної політики у сфері землекористування.

В умовах воєнно-економічних викликів та післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває питання інституційної реконструкції системи управління земельними ресурсами. Пошкодження агроландшафтів, мінування територій, порушення водного режиму потребують комплексних програм відновлення, які мають ґрунтуватися на принципах екологічної безпеки та довгострокової стійкості.

Отже, інституційні механізми забезпечення екологічно збалансованого землекористування в аграрному бізнесі виступають багаторівневою системою регуляторних, економічних та організаційних інструментів, спрямованих на формування відповідальної поведінки суб'єктів господарювання. Їх удосконалення є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, гарантування економічної безпеки та забезпечення сталого розвитку підприємництва в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та функціонування економіки. Київ: Основи, 2000. 198 с.
2. FAO. Sustainable Land Management for Sustainable Agriculture. Rome, 2011. 240 p. URL: <https://www.fao.org/4/i1861e/i1861e.pdf>
3. Field, B. C., & Ostrom, E. (1992). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. *Land Economics*, 68(3), 354. <https://doi.org/10.2307/3146384>.
4. European Commission. EU Soil Strategy for 2030. *Brussels*, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0699>
5. Gunningham, N. & Sincalir, D. (2002). Leaders and Laggards: Next Generation Environmental Regulation. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351282000>.

УДК 331.1

Андрій КАМІНСЬКИЙ, аспірант,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ

ТЕНДЕНЦІЇ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Створення дієвого механізму стимулювання праці має принципове значення не тільки для конкретного підприємства аграрно-промислової сфери, а й для ефективного функціонування галузі загалом. Рівень результативності агропромислового виробництва істотно визначається ступенем зацікавленості персоналу у досягненні високих виробничих показників, здатністю до повної реалізації власного трудового потенціалу, а також якісними характеристиками робочої сили та рівнем її професійної компетентності [3].

Мотивація персоналу в сільськогосподарських підприємствах має власну специфіку, що зумовлена особливостями аграрного виробництва – сезонністю робіт, залежністю від природних умов, нерівномірністю навантаження та соціально-економічними умовами функціонування сільських територій України.

Передусім доцільно уточнити зміст поняття мотивації персоналу. У науковій літературі існує значна кількість трактувань цього терміну, однак більшість із них мають спільне змістове підґрунтя та різняться переважно акцентами щодо окремих аспектів досліджуваного явища.

Ключовими характеристиками мотивації персоналу виступають процеси спонукання або стимулювання працівника до певної моделі поведінки та досягнення визначених результатів діяльності [2].

Для виявлення тенденцій розвитку системи мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах необхідно насамперед розглянути її функціонування в агропромисловому комплексі загалом, зокрема інструменти та форми стимулювання, характерні проблеми та галузеві особливості мотиваційних механізмів.

До характерних особливостей мотивації праці в агропромисловому комплексі слід віднести низку галузевих чинників: складні та часто фізично напружені умови праці, що зумовлюють дефіцит кадрів; як правило, нижчий рівень доходів працівників порівняно з промисловістю; виражену сезонність робіт, яка створює часовий розрив між процесом виробництва та отриманням результатів і ускладнює систему стимулювання; значну залежність результатів праці від природно-кліматичних умов; обмежені можливості застосування окремих сучасних мотиваційних інструментів [1].

Отже, система стимулювання праці в аграрному секторі має виразно специфічний характер, що необхідно враховувати під час розроблення та впровадження мотиваційних програм для підприємств АПК.

Попри складні умови функціонування агропромислового сектору в Україні в умовах воєнного стану, значна частина керівників галузі усвідомлює необхідність активного використання мотиваційних механізмів для підвищення ефективності діяльності підприємств. Впровадження систем стимулювання розглядається як важливий інструмент оптимізації використання трудового потенціалу та стабілізації кадрової ситуації.

Однією з позитивних тенденцій у сфері мотивації праці в АПК є зростання уваги до нематеріальних форм заохочення персоналу. Це зумовлено тим, що сільськогосподарські підприємства часто не можуть забезпечити високий рівень оплати праці, тому акцент переноситься на інші чинники – соціальні гарантії, визнання результатів праці, можливості професійного розвитку та покращення умов роботи.

У практику управління аграрними підприємствами дедалі ширше інтегруються новітні концепції та засоби стимулювання персоналу, орієнтовані на розвиток організаційної культури, удосконалення соціально-психологічної атмосфери в колективі, зміцнення довірчих відносин і відданості працівників підприємству, а також налагодження ефективної міжособистісної взаємодії. Комплексна реалізація таких підходів формує сприятливе середовище для підвищення продуктивності праці та зростання загальної ефективності функціонування сільськогосподарських організацій.

Ще однією позитивною тенденцією є поступове усвідомлення окремими суб'єктами аграрного бізнесу, насамперед великими та економічно стійкими господарствами, значущості власної репутації як роботодавця, формування позитивного іміджу та розвитку бренду роботодавця як інструменту залучення й утримання кваліфікованих кадрів.

Створення привабливого образу підприємства як надійного роботодавця надає йому вагомі конкурентні позиції на ринку праці. Це відкриває можливості для залучення більш компетентних і перспективних спеціалістів,

що сприяє зміцненню кадрового потенціалу організації та, відповідно, позитивно позначається на результативності її діяльності й забезпеченні стійкого довгострокового розвитку.

Сільськогосподарські підприємства дедалі більше усвідомлюють визначальну роль людського капіталу та рівня професійної підготовки працівників у забезпеченні результативності виробництва. У зв'язку з цим посилюється інтерес до організації безперервного навчання, професійної перепідготовки та вдосконалення компетентностей працівників. Для цього аграрні підприємства активно співпрацюють із закладами освіти, науковими установами, а також користуються послугами спеціалізованих дорадчих і консалтингових служб, створених для підтримки розвитку суб'єктів агропромислового комплексу.

Отже, загальною тенденцією у формуванні систем мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств є поступове впровадження сучасних управлінських підходів і стимулюючих механізмів, що широко застосовуються в інших галузях економіки. Аграрні підприємства намагаються адаптувати цей досвід до власних умов діяльності, водночас ураховуючи специфіку агропромислового виробництва та необхідність модифікації універсальних управлінських технологій відповідно до галузових особливостей.

Водночас, попри наявність позитивних зрушень, стан мотивації праці в АПК не можна оцінювати як однозначно сприятливий. Зазначені тенденції проявляються нерівномірно та значною мірою залежать від масштабу підприємства, рівня його ресурсного забезпечення, фінансової стабільності, а також управлінської культури й стратегічних орієнтирів керівництва.

Суттєві труднощі у сфері мотивації праці пов'язані з низкою соціальних проблем, характерних для сільської місцевості: поширенням негативних поведінкових практик, обмеженим доступом до якісних медичних, освітніх і культурних послуг, недостатнім рівнем соціальної інфраструктури, а також невисоким рівнем професійної підготовки значної частини працівників. Сукупність цих чинників негативно впливає на трудову активність населення та ускладнює формування стабільного кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Зміцнення мотиваційної спрямованості працівників агропромислового комплексу можливе лише за умови реалізації цілісної багатовекторної політики, що охоплює поліпшення психологічного комфорту трудової діяльності, технічне оновлення виробничих процесів, стимулювання інноваційних змін, формування привабливих умов для приходу молодих спеціалістів, розвиток соціальної та побутової інфраструктури сільських територій, підвищення управлінської компетентності керівного складу та утвердження суспільної значущості аграрної праці.

За умови реалізації такого комплексного підходу наявні позитивні тенденції у сфері мотивації можуть посилюватися, що створює підстави

очікувати поступового покращення ситуації та підвищення ефективності функціонування агропромислового комплексу в цілому.

Список використаних джерел:

1. Ковтун О. Соціально-економічне становище українського села та його вплив на виконання європейської стратегії сталого розвитку. *Аграрна економіка*. Т. 17. № 2. 2024. DOI: 10.31734/agrarecon2024.02.034.
2. Копитко О., Сенів Р., Денис Н. Розвиток соціально-трудових відносин на селі в умовах інтеграції аграрного сектору АПК в структури ЄС. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. Т. 23. № 97. 2021. С 14–18.
3. Шпикуляк О., Малік М. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 73–82.

УДК 334.72:330.341.1

Віталій КІНДЗЕРСЬКИЙ, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ: ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ І МОЖЛИВОСТІ

Повномасштабна війна в Україні зумовила суттєві трансформації економічного простору та актуалізувала проблему збереження підприємницького потенціалу держави. Однією з ключових форм адаптації бізнесу до умов високих ризиків та територіальної небезпеки стала релокація підприємств у більш безпечні регіони. Цей процес набув системного характеру та перетворився на важливий інструмент забезпечення економічної стійкості, зайнятості населення й підтримки регіонального розвитку.

Водночас релокація бізнесу відбувається в умовах трансформації інституційного середовища, що супроводжується як появою нових можливостей, так і загостренням регуляторних, фінансових та адміністративних бар'єрів. Ефективність переміщення підприємств значною мірою залежить від якості формальних і неформальних інститутів, рівня координації між органами влади та бізнесом, а також спроможності регіональних економічних систем інтегрувати нових суб'єктів господарювання.

У цьому контексті дослідження інституційних бар'єрів і можливостей релокації підприємництва набуває особливої наукової та практичної значущості, оскільки дозволяє окреслити напрями вдосконалення державної

політики підтримки бізнесу та формування сприятливого підприємницького середовища в умовах соціально-економічних викликів[1].

З позицій інституційної економіки ефективність релокаційних процесів визначається якістю формальних правил (законодавство, регуляторна політика, податкові механізми, державні програми підтримки) та неформальних інститутів (рівень довіри, підприємницька культура, ділові мережі).

Таким чином, проблема релокації бізнесу виходить за межі суто організаційних або логістичних аспектів і потребує комплексного аналізу інституційних бар'єрів та можливостей, що формуються в умовах трансформації економіки.

Інституційні бар'єри релокації бізнесу доцільно систематизувати за кількома взаємопов'язаними групами. Передусім йдеться про регуляторні бар'єри, що проявляються у складності адміністративних процедур перереєстрації підприємства, зміні місця провадження діяльності, отриманні дозвільних документів та узгодженні земельних і майнових питань.

Другою групою є фінансово-економічні бар'єри, пов'язані зі значними витратами на транспортування обладнання, відновлення виробничих потужностей, пошук нових приміщень і формування оборотного капіталу. З лютого 2022 року, коли росія активізувала масштабні бойові дії, питання порятунку людей та релокації підприємств постало надзвичайно гостро. В Україні було розроблено державну програму релокації підприємств, що охоплювала фізичне переміщення всіх виробничих потужностей та допомогу в установці обладнання і налагодженні діяльності, найманні працівників та закупівлі сировини, а також у логістиці та збуті, у тому числі в експортних ланцюгах. Перевезення обладнання для підприємств, що релокувалися, здійснювали безкоштовно «Укрзалізниця» та «Укрпошта», або ж підприємства отримували відшкодування понесених витрат. Місцеві органи влади допомагали приміщеннями, паливом, під'єднанням нових офісів до електромереж та водопостачання [2].

Суттєвим чинником виступають інфраструктурні бар'єри, зокрема дефіцит виробничих площ, нерівномірність розвитку транспортної та енергетичної інфраструктури, перевантаженість логістичних маршрутів у приймаючих регіонах.

Окрему групу формують соціально-кадрові бар'єри, пов'язані з міграцією працівників, дефіцитом кваліфікованої робочої сили у нових регіонах та необхідністю інтеграції переміщених працівників у локальні громади. Зміна соціального середовища, житлові проблеми та адаптаційні труднощі також впливають на стабільність діяльності релокованих підприємств. До того ж релоковані співробітники, за умови що їх кількість досить значна, у співвідношенні до місцевих мешканців, можуть нести значний культурний та соціальний вплив на громаду куди вони перемістились [3, 137].

Попри наявність суттєвих бар'єрів, релокація бізнесу формує низку інституційних можливостей як для окремих підприємств, так і для регіональних економічних систем. Передусім вона сприяє територіальній диверсифікації підприємницької активності та зменшенню концентрації виробництва в зонах підвищеного ризику. У приймаючих регіонах це стимулює розвиток нових виробничих кластерів, розширення міжрегіональної кооперації та формування сучасних бізнес-екосистем.

Релокаційні процеси також виступають каталізатором модернізації інституційного середовища. Необхідність оперативного реагування на виклики воєнного часу зумовлює спрощення адміністративних процедур, цифровізацію взаємодії бізнесу з органами влади, удосконалення механізмів державної підтримки підприємництва.

Важливою можливістю є оновлення виробничих процесів та бізнес-моделей підприємств. Переміщення у нове середовище нерідко супроводжується переглядом логістичних ланцюгів, оптимізацією витрат, впровадженням цифрових технологій та підвищенням рівня інноваційності діяльності [4].

Отже, релокація бізнесу в умовах інституційних змін має подвійний характер: з одного боку, вона супроводжується зростанням транзакційних витрат та адаптаційних ризиків, з іншого – відкриває можливості для структурної модернізації економіки та формування більш ефективного підприємницького середовища.

Таким чином, релокація бізнесу в умовах воєнних та соціально-економічних викликів постає важливим механізмом адаптації підприємництва до трансформації інституційного середовища. Її ефективність визначається не лише ресурсними можливостями підприємств, а передусім якістю формальних і неформальних інститутів, що регламентують умови господарської діяльності.

Систематизація інституційних бар'єрів дозволяє виокремити ключові напрями удосконалення державної політики, зокрема подальшу цифровізацію адміністративних процедур, розширення фінансово-кредитної підтримки релокованих підприємств, розвиток регіональної інфраструктури та стимулювання міжрегіональної кооперації. Водночас реалізація інституційних можливостей релокації потребує формування стабільного, передбачуваного та прозорого регуляторного середовища, що сприятиме зниженню транзакційних витрат і підвищенню довіри між бізнесом і державою.

У довгостроковій перспективі релокація може стати чинником структурної перебудови економіки, формування нових центрів підприємницької активності та зміцнення економічної безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/regionalni->

rezultaty-doslidzhennia-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovakh-viiny(дата звернення: 20.02.2026).

2. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>(дата звернення: 20.02.2026).

3. Кіндзерський В. Релокація як фактор конкурентоспроможності підприємств // Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва : колективна монографія / за заг. ред. Ю. М. Лопатинського, О. В. Зибаревої. Чернівці : Технодруk, 2023. С. 107–138.

4. Кифяк В. І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>(дата звернення: 20.02.2026).

УДК 334.7:331.1

Денис КОЗЛОВ, аспірант,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,
м. Київ

ПРОЄКЦІЇ РОЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ МОЛОДІ

Поступальний розвиток економіки, суспільства й індивіда забезпечує підприємництво – детермінуючи можливості підвищення якості життя в сучасному світі. Цей інститут виступає передумовою й чинником розбудови соціально-економічних систем безпосереднім учасником яких є людина. Завдяки підприємницьким організаційним структурам формуються умови для зайнятості, отримання доходу від праці, задоволення актуальних потреб особистості. Підприємницька ж детермінація якості трудового життя молоді для України сьогодні стає вирішальним чинником відновлення екосистем і територій, а також людського потенціалу.

Загалом роль підприємництва проявляється організаційно, інституційно, соціально-економічно й безпосередньо дотична до підвищення якості трудового життя сферах позиціонування молодих людей. Адже, як зазначалося нами у дослідженнях опублікованих раніше [1], формування якості трудового життя відбувається через різні форми залученості молоді до підприємницької діяльності [1] – у статусі підприємця і (або) найманого працівника. Це загальний контекст проєкції ролі, адже таким чином молоді люди отримують можливості реалізувати свої здібності й мотивації до праці. Тому важливим, а подекуди вирішальним чинником є розвиток конкурентного підприємницького середовища [2, с. 51], а інтеграція аспекту якості трудового

життя молоді у стратегічні плани відродження України є необхідною умовою для побудови стійкої, інклюзивної та конкурентоспроможної держави [2, с. 50]. В цьому сенсі актуальним завданням є створення сприятливих соціально-економічних умов для мотивації участі молоді у реалізації волонтерських, освітніх ініціатив, а також підприємницьких – насамперед щодо розвитку соціального підприємництва [2, с. 49].

Наявна тепер ситуація не є простою ні для підприємця, ні для працівника – особливо для молодих людей. Погоджуємося з твердженнями науковців, що за нової соціально-економічної реальності змінюється якість зайнятості [3], що впливає, на нашу думку, на якість трудового життя. Разом з цим, зайнятість, як доцільна, суспільно корисна діяльність, була і лишається основним джерелом економічного зростання, створення передумов для стійкого людиновимірного розвитку [3, с. 20].

В заданому контексті цікавим є секторальний і галузевий вимір оцінок ролі підприємництва. Його функціонал у якості трудового життя пов'язують із молодіжним підприємництвом [4], економічним відновленням територіальних громад [5], а також з відповідною діяльністю у специфічних галузях – наприклад аграрній [6; 7; 8]. Доцільною вважається активізація механізмів забезпечення інклюзивності трудових відносин, що забезпечуватиме розвиток людського капіталу у підприємстві [8] через активізацію соціально-культурних факторів, звичок, вплив традицій, локальної культури, сімейної зайнятості [8, с. 78] формуючи соціальний капітал трудового життя. Наприклад, сімейне фермерське господарство вважається найбільш практичною формою зайнятості населення [6; 7], яка здатна забезпечити підвищення якості трудового життя сільської молоді. Зауважимо, що для молодих людей на селі ця проблема є гострішою ніж у місті, адже простий пошук роботи здебільшого марний.

Актуальним завданням у контексті якості трудового життя вважаємо розширення інституційної підтримки молодіжного соціального підприємництва, адже молодіжне соціальне підприємництво сприяє економічному зростанню завдяки: створенню робочих місць, що зменшує рівень безробіття серед молоді, розвитку локальних економік через підтримку малих бізнесів, залученню іноземних інвестицій та грантів, посиленню соціальної відповідальності бізнесу [4, с. 437]. Відповідно для молодих людей з'являється можливість досягти активних спроможностей отримувати економічний зиск від своєї професії. Зазначеній практиці передують мотиваційні чинники сформовані індивідом особисто, організацією, ринком, суспільством. Зайнятість в організації-підприємстві формує ставлення до роботи і визначає рівень пріоритетності обраної професії. Піклування про добробут працівника, особливо молоді людини, яка проходить етап становлення як професіонала, має бути системним і виваженим. На рівні підприємств мають бути розроблені стратегії добробуту, які б враховували потреби-мотивації персоналу й базувалися на засадах соціально відповідального господарювання. Таким позиціонуємо контекст досягнення

соціальної стійкості, підтримки ментального здоров'я молоді, формування в них задоволеності роботою та рівнем добробуту.

Для України на сьогоднішньому етапі ролі підприємництва у підвищенні якості трудового життя молоді потрібно розглядати через призму соціально-економічного відновлення. Реалізація пріоритетів відновлення відповідає як стратегічній так і поточній парадигмі поступального руху держави, суспільства. У цьому процесі мають брати участь підприємства усіх організаційних форм і спеціалізацій, які задіяні в різних можливих до освоєння секторах економічної діяльності. Головним чином потрібно забезпечити ефективну зайнятість й зростаючу якість трудового життя молоді для у тому числі відтворювального збереження людського потенціалу нашої держави.

Список використаних джерел:

1. Козлов Д. Мотиваційні детермінанти якості трудового життя молоді в Україні: економічні аспекти самореалізації особистості. *Бюлетень Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та менеджмент*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-07>
2. Козлов Д. О. Стратегічна пріоритетність підвищення якості трудового життя молоді у період соціально-економічного відродження України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. Вип. 4(92). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-92-7>
3. Колот А. М., Рябоконь І. О., Бабій Ю. М. Якість зайнятості за нової соціоекономічної реальності: теоретико-методологічні засади. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2024. Вип. 14(1). DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.14\(1\).2024.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.14(1).2024.02)
4. Турчак В., Швед В. Молодіжне соціальне підприємництво як шлях до відновлення економіки країни. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 436–442. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-56>
5. Сас Л., Шеленко Д., Баланюк І., Ємець О., Каліцун Ю. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного відновлення та розвитку територіальних громад як складова механізму формування якості трудового життя молоді. *Наукові перспективи*. 2025. Вип. 4(44). С. 942–954. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-942-954](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-942-954)
6. Shpykuliak, O., Humeniuk, M., Shelenko, D., Nemish, D., & Balaniuk, S. (2025). Management of farm development and their role in the socio-economic recovery of rural areas. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 12 (2). 101-115. doi: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.101-115>.
7. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104095>
8. Лопатинський Ю., Паламарюк Т. Розвиток людського капіталу в аграрному підприємстві // *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi*

УДК 330.341.1:338.43

Валерій КОЛОША, к.е.н., докторант,
Інститут агроекології і природокористування НААН,
м. Київ

Анатолій МОСКАЛЕНКО, д.е.н., професор,
Інститут сільськогосподарської мікробіології та агропромислового
виробництва НААН,
м. Чернігів

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КОНЦЕПЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Сучасний розвиток економіки характеризується посиленням ресурсних обмежень, кліматичних ризиків та зростанням екологічного навантаження на природні системи. Лінійна модель господарювання, що базується на послідовності «видобуток - виробництво - споживання - утилізація», дедалі більше демонструє свою неефективність у довгостроковій перспективі. Вичерпність природних ресурсів, зростання вартості енергоносіїв, деградація земель та накопичення відходів формують передумови для трансформації бізнес-моделей у напрямі циркулярної економіки.

Циркулярна економіка розглядається як економічна система, у якій зберігається цінність ресурсів, мінімізуються втрати матеріалів та забезпечується їх повторне використання у виробничих циклах [1, с. 32]. На відміну від традиційного підходу, вона передбачає замикання матеріальних і біологічних потоків, що особливо актуально для аграрного сектору, де взаємодія природних та економічних процесів є органічною складовою виробництва.

Теоретичні засади циркулярної економіки сформувалися на перетині концепцій сталого розвитку, екологічної економіки, індустріальної екології та економіки замкнених циклів. Дослідники визначають її як нову парадигму розвитку, що орієнтована на створення доданої вартості через відновлення, регенерацію та повторне використання ресурсів [2, с. 760]. В аграрному секторі це означає інтеграцію процесів рослинництва, тваринництва, переробки та енергетики у єдину систему ресурсного кругообігу.

Бізнес-концепція циркулярної економіки в аграрній сфері передбачає трансформацію управлінських рішень на рівні підприємства. Вона включає такі структурні елементи:

1) ресурсно-екологічний блок – оптимізація використання земельних, водних та біологічних ресурсів;

2) виробничо-технологічний блок – впровадження технологій біодеструкції, компостування, біогазового виробництва;

3) економічний блок – формування нових джерел доходу за рахунок вторинних ресурсів;

4) управлінський блок – інтеграція циркулярних принципів у стратегію розвитку підприємства.

В аграрному виробництві циркулярна модель реалізується через створення замкнених систем «ґрунт – рослина – тварина – органічні відходи – добриво – ґрунт». Наприклад, рослинні рештки використовуються для компостування або виробництва біогазу, а отриманий дигестат повертається у ґрунт, зменшуючи потребу у мінеральних добривах. Такий підхід сприяє зниженню витрат, підвищенню родючості ґрунтів і зменшенню викидів парникових газів.

Економічна доцільність впровадження циркулярної бізнес-моделі може бути визначена через показник ефективності:

$$E_{\text{ц}} = (D_{\text{ц}} - B_{\text{ц}}) / B_{\text{ц}}, \quad (1)$$

де:

$E_{\text{ц}}$ - економічна ефективність циркулярної моделі;

$D_{\text{ц}}$ - додатковий дохід від повторного використання ресурсів;

$B_{\text{ц}}$ - витрати на впровадження циркулярних технологій.

Застосування циркулярної моделі дозволяє агропідприємствам диверсифікувати доходи, зменшити залежність від зовнішніх постачальників ресурсів і підвищити конкурентоспроможність. Крім того, циркулярна концепція формує позитивний імідж підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання, що відповідає сучасним екологічним стандартам.

Практична реалізація циркулярної бізнес-концепції потребує врахування інституційних та ринкових факторів. Необхідними умовами є наявність фінансових стимулів, державної підтримки екологічних інновацій, розвитку кооперації між суб'єктами аграрного ринку. Важливим є також використання цифрових технологій моніторингу ресурсних потоків, що забезпечує прозорість і контроль за ефективністю управління.

Отже, бізнес-концепція циркулярної економіки в аграрному секторі виступає комплексною моделлю розвитку, яка поєднує економічну результативність, екологічну відповідальність та інноваційність. Її впровадження дозволяє формувати стійкі агробізнес-моделі, здатні адаптуватися до сучасних ризиків та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy. Vol. 1. 2013. 96 p.
2. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E. The Circular

Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768.

3. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221–232.

4. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11–32.

5. Stahel W. R. *The Circular Economy: A User's Guide*. London: Routledge, 2019. 116 p.

УДК 658.012.2

Іван КОРСУНЕНКО, аспірант,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ

КОРИГУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ

В умовах стрімких технологічних змін та трансформації економічних моделей суттєво переглядаються межі відповідальності управлінського персоналу підприємства. Функції, які раніше виконувалися централізованими корпоративними або державними структурами контролю, поступово інтегруються у внутрішню систему менеджменту. Отже, фокус управлінських рішень переноситься безпосередньо на рівень самого підприємства, що об'єктивно потребує трансформації його організаційної побудови.

Реалізація функціональної перебудови може здійснюватися через різні управлінські механізми [1], зокрема:

- інтеграцію управлінських функцій із виробничими підрозділами, діяльність яких є близькою за змістом та технологічними характеристиками;
- поєднання функцій загальнозаводських служб конструкторської й технологічної підготовки з операційними процесами на рівні цехів або виробничих дільниць;
- делегування повноважень щодо планування та контролю другорядних ресурсів безпосередньо на рівень виробничого чи внутрішньозаводського управління;
- трансформацію системи матеріального стимулювання шляхом передачі прав щодо її коригування ближче до центрів формування витрат, що підвищує відповідальність структурних підрозділів за результати діяльності.

Отже, коригування організаційної структури виступає важливим інструментом реформування системи управління, спрямованим на підвищення гнучкості, оперативності та результативності діяльності підприємства в умовах сучасної економічної турбулентності.

Надмірна зарегламентованість і структурна жорсткість знижують здатність підприємства оперативно реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та обмежують реалізацію нових напрямів зростання. Водночас надмірна мінливість і відсутність структурної стабільності здатні спричинити втрату керованості, порушення координації та загальну дезорганізацію управлінських процесів. У такому контексті особливої ваги набуває вироблення виваженої концепції реорганізаційних перетворень, що ґрунтується на системному баченні, колективному опрацюванні управлінських рішень та належному нормативному впорядкуванні запланованих змін [3].

Для забезпечення своєчасного коригування організаційної структури доцільно поєднувати два базові принципи, першим з яких виступає принцип стабільності. Його значущість зумовлена тим, що працівники водночас є і об'єктами, і суб'єктами управлінського впливу. Радикальні зміни в організаційній структурі фактично змінюють для них усталену систему координат – перерозподіляються повноваження, трансформуються канали комунікації, уточнюються функції та відповідальність. У період після впровадження таких змін нерідко спостерігається тимчасове зниження рівня керованості, пов'язане з адаптацією підрозділів до нових правил взаємодії.

Крім того, процес психологічного та професійного пристосування персоналу потребує часу. Надмірна частота структурних перетворень може суттєво знизити ефективність управління, спричинити дезорієнтацію працівників і сформувані стійку недовіру до управлінських рішень вищого керівництва. У крайніх випадках це може перерости у так звану стратегічну недовіру, подолання якої потребуватиме значних організаційних і ресурсних зусиль, що перевищують внутрішні можливості підприємства.

Другим визначальним орієнтиром виступає принцип динамічності. Його актуальність зумовлена тим, що результативне управління має проактивний характер, тобто передбачає випереджувальну реакцію на зміни середовища, а не лише реагування на вже наявні виклики. Саме тому трансформація організаційної структури повинна ґрунтуватися на чітко сформованих механізмах досягнення стратегічних пріоритетів підприємства.

Оскільки поточні та оперативні управлінські рішення є похідними від довгострокових орієнтирів розвитку, організаційна структура має розглядатися як інструмент реалізації стратегічної мети, а не як самодостатній адміністративний механізм [2]. Горизонт стратегічного планування значною мірою визначаються особливостями виробничої структури та тривалістю виробничого циклу. У більшості випадків доцільно, щоб період стратегічного управління перевищував середню тривалість виробничого циклу щонайменше у півтора-два рази, що забезпечує необхідний часовий резерв для адаптації та коригування управлінських рішень.

У процесі реалізації зазначених принципів неминуче виникають розбіжності між стратегічно спроектованою (оптимальною) та фактичною

організаційною структурою управління. Такі відхилення є природними й не можуть розглядатися як свідчення низької якості діючої структури. Навпаки, їх ідентифікація створює підстави для поглибленого аналізу та, за потреби, коригування стратегічної конфігурації організаційної побудови управління з урахуванням фактичних умов діяльності підприємства.

Систематичний моніторинг відхилень дає змогу керівництву отримувати актуальну інформацію про зміну зовнішніх впливів і своєчасно активізувати відповідні функціональні підсистеми, які є об'єктивно необхідними в конкретних умовах. Таким чином, навіть за умови розроблення структури «на випередження», вона повинна залишатися відкритою до поточного коригування та гнучкого налаштування відповідно до динаміки внутрішнього й зовнішнього середовища.

Таким чином, трансформація функціонального наповнення управління може відбуватися еволюційно, без різких структурних зламів, шляхом коригування окремих підсистем. Зокрема, нові функції можуть бути інтегровані до вже існуючих посад або структурних підрозділів у межах заходів із розширення професійних обов'язків, підвищення кваліфікації персоналу чи оптимізації трудових ресурсів. Такі зміни потребують належного нормативного закріплення – у положеннях про підрозділи, посадових інструкціях, трудових договорах та системах матеріального стимулювання.

Водночас процес структурного вдосконалення доцільно розпочинати з однозначного формулювання стратегічної місії та цільових орієнтирів функціонування підприємства. Саме ці орієнтири повинні виступати базовим критерієм оцінювання ефективності реорганізаційних заходів: напрями діяльності та структурні одиниці, які безпосередньо сприяють реалізації стратегічних завдань, мають отримувати провідну роль у загальній системі управління.

Список використаних джерел:

1. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Побудова організації та основні типи організаційних структур управління. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 23–31.
2. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 365–370.
3. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(2). С. 48-57.

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЦИФРОВИХ СТАРТАПІВ У ПРОЄКТАХ СТАЛОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується масштабними викликами післявоєнної відбудови, що охоплюють відновлення інфраструктури, житлового фонду, енергетики, промисловості та соціальної сфери. В умовах соціально-економічної турбулентності та обмеженості ресурсів особливої актуальності набуває формування інноваційних бізнес-моделей, здатних забезпечити ефективну реалізацію проєктів сталої відбудови. Стартап-підприємництво в цьому контексті виступає важливим драйвером інституційної трансформації та модернізації підприємницького середовища.

За оцінками Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), загальна потреба у відбудові України перевищує 500 млрд дол. США, що формує структурний попит на інноваційні технологічні рішення та цифрові платформи управління [7], що формує структурний попит на інноваційні технологічні рішення, цифрові платформи управління, енергоефективні матеріали, інструменти моніторингу та прозорого використання ресурсів.

За даними Global Startup Ecosystem Index 2025 від StartupBlink загалом в світі представлено понад 600 українських стартапів, включно з провідними технологічними компаніями та unicorn-проєктами, а обсяг венчурних інвестицій у 2024-2025 роках перевищив 450-520 млн дол. США. А у глобальному рейтингу стартап-екосистем Україна посіла 42-ге місце із темпом зростання понад 26 % порівняно з 2024 роком, що свідчить про збереження інноваційної активності навіть в умовах воєнної турбулентності [3].

Інноваційна бізнес-модель стартапу визначає логіку створення, доставки та монетизації цінності [6]. У проєктах сталої відбудови ця цінність набуває комплексного характеру та інтегрує економічні, соціальні і екологічні виміри. Відповідно, бізнес-модель повинна поєднувати фінансову життєздатність із принципами ESG, енергоефективністю, цифровою прозорістю та довгостроковою суспільною користю.

Особливістю стартапів у сфері відбудови є підвищена ризик-експозиція, зумовлена регуляторною невизначеністю, нестабільністю фінансування та воєнними загрозами. У таких умовах ключовими характеристиками життєздатної бізнес-моделі стають:

- гнучкість і здатність до швидкого pivot;
- диверсифікація джерел фінансування (венчурний капітал, гранти, blended finance);

- цифровізація бізнес-процесів;
- зниження транзакційних витрат через платформні рішення;
- формування інституційної довіри завдяки прозорості операцій.

З урахуванням цифрової трансформації відбудовчих процесів, з дослідницько-прикладної точки зору і способів регулювання [4, 5, 6, 8] доцільно конкретизувати напрями інноваційних бізнес-моделей за функціонально-цифровим рівнем їх впливу:

I. Рівень цифрового управління інфраструктурою (операційний рівень)

1. Construction-tech / Arch-tech – цифрове управління будівельними процесами, BIM-технології, цифрові двійники, інтегроване бюджетування та моніторинг реалізації об'єктів.

2. Logistics-tech – цифрова оптимізація ланцюгів постачання, управління матеріальними потоками, аналітика ресурсів у процесах реконструкції.

II. Рівень технологічної модернізації (технологічний рівень)

3. Energy-tech – відновлювана енергетика, smart-grid рішення, енергоефективні технології та цифрові системи енергомоніторингу.

III. Рівень інституційної та публічної координації (системний рівень)

4. Gov-tech – цифрові інструменти прозорості, контролю та управління публічними ресурсами, відкриті дані, цифрова звітність.

5. Social-tech – цифрові платформи інтеграції громад, ветеранів і ВПО у підприємницьку екосистему відбудови.

Особливої уваги заслуговує arch-tech (architectural technology) – інноваційний напрям, що поєднує цифрове проєктування, бюджетування, управління інвестиційними потоками та комунікацію зі стейкхолдерами. У проєктах відбудови саме arch-tech стартапи здатні мінімізувати перевитрати, скоротити часові лаги реалізації об'єктів та зменшити інформаційну асиметрію між учасниками процесу. Цифрове бюджетування та інтегроване управління дозволяють знизити транзакційні витрати координації, що особливо важливо при залученні міжнародного фінансування.

В умовах підвищеної ризик-експозиції стартапи у сфері arch-tech формують нову архітектуру управління інвестиційними проєктами, орієнтовану на прозорість, підзвітність і цифрову взаємодію. Це безпосередньо впливає на формування інституційної довіри – ключового фактора стабільності фінансування та довгострокової реалізації проєктів.

Отже, інноваційні бізнес-моделі стартапів у проєктах сталої відбудови України виконують не лише функцію реалізації технологічних рішень, а й формують нову модель управління комплексними інвестиційними процесами. Їх інтеграція у відбудовчу екосистему сприяє підвищенню економічної безпеки, прозорості фінансування та довгостроковій стійкості підприємницького середовища в умовах трансформації інституційної архітектури держави.

Список використаних джерел

1. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42–56.
2. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015) ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5(4). P. 210–233. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20430795.2015.1118917>
3. StartupBlink Global Startup Ecosystem Index 2025. Results for Ukraine. *StartupBlink Report*, 2025. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport2025.pdf>
4. Кохан М.О., Мазур А.В. Стратегія розвитку стартап-підприємництва в Україні з урахуванням досвіду Німеччини. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 21. С. 34–53.
5. Мазур А. В. Регулювання розвитку стартап-підприємництва в Україні: дис. ... д-ра філос. за спец. 073 «Менеджмент». Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/diss_Mazur.pdf
6. Остервальдер О., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. Київ: Наш Формат, 2017.
7. Україна: Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4). Світовий банк, Уряд України, Європейська Комісія, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>
8. Управління стартапами : підручник для для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с. URL <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c72901b6-2a0a-40eb-ae05-b8dda0c8e552/content>

УДК 338.48:338.48(477.51)

Ірина КУДІНОВА, к.е.н., доцент,

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

СІЛЬСЬКИЙ ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ ЯК ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку підприємництва в Україні характеризується глибокими інституційними трансформаціями та загостренням соціально-

економічних викликів, що істотно впливають на функціонування туристичної сфери. В умовах нестабільності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та трансформації ринкових відносин особливої актуальності набувають ті види підприємницької діяльності, які базуються на локальних ресурсах і здатні швидко адаптуватися до змін. Однією з таких форм є сільський зелений туризм, орієнтований переважно на внутрішній туристичний попит.

Сільський зелений туризм поєднує економічну діяльність із соціальною відповідальністю та екологічною доцільністю, що робить його важливим інструментом сталого розвитку сільських територій. Для багатьох сільських домогосподарств туристична діяльність стає альтернативним або додатковим джерелом доходів, сприяє зменшенню рівня безробіття, уповільненню трудової міграції та збереженню традиційного укладу життя. Водночас розвиток зеленого туризму стимулює відродження народних ремесел, популяризацію локальної гастрономії та збереження нематеріальної культурної спадщини [1].

Інституційні зміни, що відбуваються в Україні, зокрема в межах реформи децентралізації, створюють нові можливості для розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. Посилення ролі територіальних громад сприяє формуванню локальних туристичних стратегій, розвитку партнерських моделей взаємодії між органами місцевого самоврядування, підприємцями та громадськими організаціями. Разом з тим інституційне середовище розвитку зеленого туризму залишається недостатньо впорядкованим. Фрагментарність нормативно-правового регулювання, складність легалізації діяльності агроосель та обмежений доступ до фінансово-кредитних інструментів стримують реалізацію підприємницького потенціалу цієї сфери.

Соціально-економічні виклики останніх років суттєво вплинули на структуру туристичного попиту. Спостерігається зростання зацікавленості у внутрішньому туризмі, короткотривалому відпочинку, індивідуальних та сімейних подорожах, а також у немасових та екологічно безпечних туристичних локаціях. У цих умовах сільський зелений туризм демонструє високу здатність до адаптації, пропонуючи туристам автентичний досвід проживання, тісний контакт із природою, участь у традиційних господарських процесах та споживання локальних продуктів.

З метою систематизації впливу інституційних змін і соціально-економічних викликів на розвиток сільського зеленого туризму доцільно узагальнити ключові фактори та відповідні підприємницькі можливості їх подолання (табл. 1).

Аналіз даних таблиці свідчить, що навіть за умов інституційних обмежень сільський зелений туризм зберігає значний підприємницький потенціал. Використання локальних ресурсів, кооперація між суб'єктами туристичної діяльності та орієнтація на змінений внутрішній попит дозволяють підприємцям адаптуватися до сучасних викликів і формувати конкурентоспроможний туристичний продукт.

Таблиця 1. Інституційні зміни та соціально-економічні виклики розвитку сільського зеленого туризму

Інституційні зміни та виклики	Прояв у сфері сільського зеленого туризму	Підприємницькі можливості
Децентралізація та посилення ролі територіальних громад	Передача повноважень щодо розвитку туризму на місцевий рівень, формування локальних туристичних стратегій	Створення локальних туристичних продуктів, партнерство агроосель із громадами
Фрагментарність нормативно-правового регулювання	Невизначений правовий статус агроосель, складність легалізації діяльності	Запровадження спрощених форм підприємництва, розвиток сімейного бізнесу
Соціально-економічна нестабільність	Зниження платоспроможності населення, обмеження виїзного туризму	Орієнтація на внутрішній, доступний та короткотривалий відпочинок
Зміна туристичного попиту	Попит на немасові, екологічні та автентичні туристичні продукти	Розвиток екотуризму, гастрономічних та етнографічних послуг
Обмежений доступ до фінансових ресурсів	Низька інвестиційна привабливість сільських територій	Кооперація, участь у грантових програмах, об'єднання агроосель
Поширення принципів сталого розвитку	Зростання уваги до екологічної відповідальності туристичних послуг	Формування іміджу «зелених» дестинацій, екомаркетинг

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Особливістю підприємництва у сфері сільського зеленого туризму є його тісний зв'язок з іншими видами економічної діяльності на селі, зокрема сільським господарством, ремеслами, переробкою локальної продукції та гастрономічним туризмом. Така інтеграція сприяє формуванню комплексного туристичного продукту, підвищує економічну стійкість домогосподарств і створює мультиплікативний ефект для розвитку сільських територій.

Таким чином, сільський зелений туризм виступає ефективною формою підприємництва в умовах інституційних змін та соціально-економічних викликів. Його розвиток сприяє не лише зростанню туристичної привабливості сільських територій, а й соціально-економічному відновленню громад, підвищенню рівня зайнятості та якості життя сільського населення.

Перспективним напрямом подальших досліджень є детальна оцінка ефективності різних моделей підприємництва в сільському зеленому туризмі, включно з кооперацією агроосель, розвитком локальної гастрономії та інтеграцією цифрових технологій управління. Важливо також вивчати вплив державної підтримки, грантових програм і нормативно-правових реформ на стійкість та конкурентоспроможність підприємств.

Список використаних джерел:

1. Тищук В., Ільїна О. Сільський зелений туризм в Україні: стан, динаміка, міжнародний досвід. *Географічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, 2024. № 3(3). С. 114-123.
2. Кудінова І.П., Самсонова В.В. (2025). Європейський вектор розвитку сільського зеленого туризму: досвід, тенденції та перспективи для України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, № 9 (2025). С. 62-76.

УДК 338.43:005.35:502.131.1

Назар ЛАГОДИН, аспірант,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: СИНЕРГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ МІСІЇ ТА ESG-ПРИНЦИПІВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, що зумовлюють переосмислення ролі підприємництва у забезпеченні сталого розвитку територій. Особливої актуальності це набуває для сільських територій, які перебувають під впливом демографічних, соціально-економічних та інфраструктурних дисбалансів.

Виклики сталого розвитку сільських територій обумовлені поєднанням екологічних ризиків, демографічних змін, деградації природних ресурсів та необхідності модернізації економічних структур у відповідності до європейських стандартів. Виклики сталого розвитку сільських територій обумовлені комплексом факторів: екологічні ризики (деградація земель, зменшення біорізноманіття, забруднення водних та ґрунтових ресурсів); демографічні зміни (міграція молоді у міста, старіння населення, дефіцит робочої сили); соціально-економічні дисбаланси (низький рівень доходів, обмежений доступ до освіти та медичних послуг, слабка інфраструктура); потреба модернізації економіки (адаптація бізнес-процесів до європейських стандартів сталого розвитку, інтеграція ESG-принципів та соціально відповідальних практик). Умови післякризового відновлення та зростання соціально-економічної нерівності актуалізують потребу у формуванні нових моделей підприємницької діяльності, здатних інтегрувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [1, 2]. У таких умовах трансформація підприємницької діяльності від традиційно орієнтованої на прибуток моделі до соціально відповідальної та ESG-інтегрованої стає важливим інструментом територіального розвитку.

Поєднання соціальної місії бізнесу з екологічними, соціальними та управлінськими принципами формує нову парадигму господарювання, що забезпечує довгострокову стійкість та конкурентоспроможність громад. Синергія соціального підприємництва та ESG-підходів сприяє активізації локальних ресурсів, розвитку партнерських взаємодій і зміцненню інституційної спроможності сільських територій. У цьому контексті дослідження механізмів інтеграції соціальної місії та ESG-принципів у підприємницьку практику є важливим науковим і прикладним завданням. У цьому контексті трансформація підприємництва на сільських територіях потребує впровадження ESG-принципів та розвитку бізнес-моделей, орієнтованих на соціальну місію. Соціально відповідальні підприємства стають інструментом не лише підвищення локальної економічної активності, а й забезпечення доступу до якісних послуг, розвитку інфраструктури та підтримки екологічних ініціатив у громадах [3].

У цих умовах трансформація підприємництва від традиційно орієнтованої на прибуток моделі до соціально відповідальної та ESG-інтегрованої стає ключовим фактором сталого розвитку сільських територій. Соціальна місія бізнесу сприяє вирішенню локальних проблем громади, створенню робочих місць та розвитку інфраструктури, тоді як ESG-принципи забезпечують довгострокову стійкість, прозорість та екологічну відповідальність. Трансформація сільського підприємництва ґрунтується на синергії соціальної місії (створення робочих місць, розвиток громад) та ESG-принципів (екологічна відповідальність, соціальна інклюзія, прозоре управління), що забезпечує сталий розвиток територій (табл. 1).

Таблиця 1. Компоненти трансформації підприємництва на сільських територіях

Компонент трансформації	Основні напрями впровадження	Очікуваний ефект для сільських територій
Екологічна відповідальність (E)	Впровадження «зелених» технологій, еко-підприємництво, раціональне використання ресурсів, мінімізація відходів	Збереження природних ресурсів, підвищення екологічної стійкості територій, формування «зеленої» економіки
Соціальна місія (S)	Створення робочих місць, підтримка місцевої інфраструктури, інклюзія, забезпечення гідної праці, підтримка соціальних ініціатив	Підвищення соціального капіталу, покращення якості життя населення, зменшення міграції
Управління (G)	Інтеграція ESG-стратегій у бізнес-моделі, прозоре управління, розвиток інституційної спроможності	Підвищення довіри до бізнесу та місцевої влади, стабільність господарської діяльності
Цифровізація та інновації	Використання сучасних технологій для управління ресурсами, автоматизація процесів, впровадження smart-рішень	Оптимізація виробництва, підвищення ефективності та конкурентоспроможності, підтримка сталого розвитку громад

Джерело: власні дослідження автора

Впровадження «зелених» технологій та еко-підходів підвищує конкурентоспроможність агробізнесу, водночас посилюючи стійкість громад та зберігаючи культурну спадщину [4].

Синергія цих компонентів забезпечує довгострокову життєздатність сільських територій, гармонізуючи економічне зростання з екологічними потребами. Попри високий потенціал трансформацій, практичне впровадження ESG та соціальної місії обмежується низкою факторів: фрагментарність державної політики та недостатня підтримка локальних ініціатив; обмежений доступ до сталого фінансування, кредитних і грантових механізмів; недостатня інтеграція ESG-принципів у локальні бізнес-практики та відсутність методологічних підходів до управління трансформаціями; низький рівень компетенцій у сфері сталого розвитку та цифровізації серед підприємців сільських територій [5, 6].

Це зумовлює потребу наукового обґрунтування концептуальних засад, моделей і методів розвитку підприємництва на сільських територіях з урахуванням соціальної місії та ESG-принципів. Розв'язання зазначених проблем напряду пов'язане з формуванням теорії сталого сільського підприємництва, впровадженням екосистемного підходу до розвитку громад і адаптацією ESG-трансформацій до національних умов. Практичне значення цього дослідження полягає у вдосконаленні механізмів державної підтримки, розробці стратегій сталого інвестування та підвищенні конкурентоспроможності сільських підприємств в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Детальне наукове обґрунтування концептуальних засад та моделей трансформації сільського підприємництва дозволяє: формувати теорію сталого сільського підприємництва; впроваджувати екосистемний підхід до розвитку територіальних громад; адаптувати ESG-трансформації до національних та регіональних умов; вдосконалювати механізми державної підтримки та стратегії сталого інвестування; підвищувати конкурентоспроможність сільських підприємств та інтеграцію до європейського економічного простору.

Синергія соціальної місії та ESG-принципів у підприємництві забезпечує баланс між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, сприяючи довгостроковій життєздатності сільських територій та розвитку локальних громад.

Список використаних джерел:

1. Belei S., Lopatynskyi Yu., Lahodyn N., Nezhyd Yu., Petrukha N. The Role of Uneven Agricultural Business Growth in Shaping the Socio-Economic Landscape of Rural Regions. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. 14 (2, Special Issue XLV). P. 31–36. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140245/papers/G_31.pdf
2. Belei, S. ., Lopatynskyi, Y. ., Petrukha, N. ., Lahodyn, N. ., & Nezhyd, Y.. (2025). Impact of Uneven Agricultural Business Development on Rural Socio-

Economic Dynamics. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 293.
DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p293>

3.Філюк Д. О. Теоретичні та методичні принципи інклюзивного розвитку сільських територій України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-53>

4.Територіальні громади як лідери якісних змін сталого розвитку. ECOBUSINESS GROUP. URL: <https://ecolog-ua.com/news/terytorialni-gromady-yaklidery-yakisnyh-zmin-stalogo-rozvytku>

5.Steiner, R. (1958). *Agriculture Course: The Birth of the Biodynamic Method*. (Classic lectures). URL: https://rsarchive.org/Lectures/GA327/English/BDA1958/Ag1958_index.html.7.

6. European Commission. (2021). *Action Plan for the Development of Organic Production* (EU Green Deal). URL: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-action-plan_en.

УДК 001.891:005.591.6

Yurii LOPATYNSKYI, D.Sc. in Economics, Professor,
Hryhorii KUKURUZA, Postgraduate Student,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi

BUSINESS MODEL RESEARCH: SIX DECADES FROM SIMULATION TO STRATEGY

Introduction. Business model research traces an arc from computational obscurity to strategic centrality. What began in 1957 as Bellman’s simulation exercise has expanded into a domain commanding over 55,000 indexed publications [5], while combined searches across Scopus, Web of Science, and Dimensions yield similar orders of magnitude despite substantial overlap between these platforms. This convergence matters less than the pattern it reveals: economic disruption, technological change, and institutional legitimation interact systematically to shape research agendas.

Database overlap typically ranges 40-60% for business disciplines, meaning absolute publication counts vary depending on source selection. However, the temporal dynamics remain consistent across platforms – all show the same acceleration patterns, inflection points, and thematic shifts. For analyzing field evolution, this consistency in growth trajectories proves more valuable than precise enumeration.

Yet the numbers alone obscure a more interesting story. For nearly four decades after Bellman’s work, the concept attracted minimal attention. Publications remained sporadic through the 1960s-1980s, concentrated in economics and operations research. The term functioned as technical descriptor rather than

analytical framework – marginal vocabulary awaiting conceptual elaboration.

The Dormant Decades. The late 1990s dot-com boom changed this fundamentally. E-commerce created pressure for new conceptual tools; existing frameworks proved inadequate for digital value creation. Timmers’ 1998 work on internet business models gained traction because practitioners needed vocabulary for ventures that didn’t fit traditional categories. Academic interest followed commercial urgency.

Zott, Amit and Massa [7] documented 1,177+ papers published since 1995 in their 2011 review. Most appeared after 2000, suggesting reactive scholarship – researchers responding to phenomena already underway. Academic work on e-business value creation came *after* the NASDAQ peaked, offering post-hoc analytical categories.

Institutional Legitimation. The 2010 *Long Range Planning* special issue marked a turning point – the first clear signal of establishment acceptance. Citation patterns shifted afterward. What had been scattered references became coherent literature with identifiable schools and recurring debates.

Teece’s contribution has accumulated approximately 15,700 citations (Google Scholar), making it the field’s most-cited work. Osterwalder’s Business Model Canvas accumulated 60,454 total author citations – not through peer-reviewed publications primarily, but through practitioner adoption and the 2010 book. Five authors dominate core literature: Zott (3,264 citations), Amit (3,235), Chesbrough (1,934), Ricart (544), and Casadesus-Masanell (525). This concentration suggests limited theoretical diversity – a small group establishing paradigmatic boundaries.

Growth Phases and Their Drivers. Bibliometric analysis reveals distinct acceleration periods. Lei, Hamamurad and Zakaria [3] identify four phases in their analysis of 2,957 articles, though inflection points matter more than boundaries (Table 1).

Table 1. Evolutionary phases of business model research (2000-2024)

Phase	Period	Publications / Year	Context
Nascent	2000-2008	1-6	E-commerce emergence
Growth	2009-2014	13-59	Post-crisis acceleration
Expansion	2015-2020	104-385	Digital transformation
Maturation	2021-2024	378-464	Peak output, COVID impact

Each phase correlates with external shocks. The 2008 financial crisis preceded growth – organizations sought new value-creation logics when existing models failed. Publications jumped from 6 in 2006 to 39 in 2012. The 2015-2020 expansion coincided with platform economies reaching critical mass. COVID-19 drove 2020 publications to 385; by 2024 they reached 464, representing 16.55% annual growth.

The correlation between external shocks and publication spikes is remarkably consistent. The 2008-2009 financial crisis coincided with organizational searches

for alternative revenue models, driving the 2009-2014 acceleration. Similarly, COVID-19's disruption of traditional business operations in 2020 generated immediate scholarly response addressing pandemic-specific business model adaptations.

These patterns suggest business model research thrives on crisis and discontinuity. Stability generates fewer publications. The field's momentum depends partly on continued turbulence – a methodological challenge for cumulative knowledge-building in a domain defined by disruption.

Contemporary Themes and Emerging Patterns. Publication venues reveal interesting patterns. *Sustainability* (MDPI) leads with 201 articles (11% of business model innovation literature), followed by *Journal of Cleaner Production* (128) and *Journal of Business Research* (79). The top outlet is an open-access multidisciplinary journal rather than traditional management venue – raising questions about field boundaries. Geographic concentration mirrors such structure: China leads in publication volume (201 articles), followed by the USA (120) and major European economies – Italy (111), Spain (95), and the UK (73).

Recent work emphasizes sustainability, circular economy models, digital platforms, and AI-enabled business models. Gorski and Dumitrașcu's [2] analysis identified 987 publications showing accelerating interest in environmental and social value creation alongside economic returns. Yet some sectors remain understudied. Agricultural business models constitute roughly 5-8% of literature despite the sector's economic importance in many regions. Research concentrates on high-tech industries and platforms – domains where business model innovation is most visible.

The field's rapid expansion creates both opportunities and challenges. Over 55,000 publications represent substantial intellectual capital, yet this volume complicates synthesis. Reviews proliferate – Foss and Saebi [1] analyzed 150 papers in 2017, Manolopoulos and Xenakis [4] examined the landscape in 2025 – but each identifies persistent gaps in construct clarity, theoretical grounding, and empirical cumulation.

Conclusion. Three research directions merit attention. First, longitudinal studies tracking business model evolution within firms remain rare. Second, comparative research across institutional contexts could illuminate how regulatory environments, cultural factors, and market structures shape viable models. Emerging markets remain particularly underrepresented despite their economic significance. Third, sector-specific theorizing might produce more actionable insights than continued abstraction. The field has achieved legitimacy and scale. Whether it can now achieve depth depends partly on methodological choices but more fundamentally on whether researchers can resist perpetual novelty-seeking. Sometimes the most innovative contribution is building systematically on existing work rather than proposing yet another framework.

References:

1. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation.

Journal of Management. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

2. Gorski A. T., Dumitraşcu D. D. Exploring research trends in sustainable business models: A bibliometric analysis. *Sustainable Approaches and Business Challenges in Times of Crisis* / eds. A. L. Negruşa, M. M. Coroş. Cham: Springer, 2024. P. 1–27. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48288-5_1

3. Lei X., Hamamurad Q., Zakaria N. H. Assessing business model innovation in high-tech startups with Biblioshiny. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11, No. 1. Article 172. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00588-6>

4. Manolopoulos D., Xenakis M. S. The business model conundrum: A systematic theme-centric literature review and future research directions. *SAGE Open*. 2025. Vol. 15, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251339940>

5. Ndlovu M. N., Ndlovu E. N., Ebewo P. E. The intersection of business models and SME performance: A bibliometric analysis. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 4. Article 143. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15040143>

6. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

7. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

УДК 332:631.15

Renata MARKS-BIELSKA, Dr. habil., Professor,
University of Warmia and Mazury in Olsztyn,
Olsztyn, Poland

ENTREPRENEURSHIP IN FORMER STATE-OWNED FARM AREAS ON THE EXAMPLE OF THE WARMIAN-MASURIAN VOIVODESHIP IN POLAND

For centuries now the notion of entrepreneurship and the figure of an entrepreneur have been assigned various roles in many different fields of science. Consequently, it has become impossible to define the two terms in a single, universal way (Cherukara, Manalel, 2011). Local entrepreneurship is defined as economic activity stimulating the establishment of new companies, and as such contributing to the economic development and improved standard of living for the entire local community (Marks-Bielska, 2017, Marks-Bielska, Opalach, 2019).

The year 1989 marks the onset of a state transformation process in Poland (Marks-Bielska, 2025). The previous, inefficient social and economic order was replaced by a new, much more efficient and effective system. This historic process which led to the fundamental economic, social and political transformations,

created a new institutional framework for rural areas, including ones which in the past belonged to state-owned farms (PGR).

Whatever model of implementing a system transformation is chosen, this change invariably causes considerable economic and social differences. In consequence, 'winners' and 'losers' appear. It can be claimed that 'winners' of the transformation of the Polish countryside are farm lessees or new owners of the farmland previously owned by the state farms, who improved their material status. 'Losers' are the vast majority of former PGR employees and their families, who lost their place of employment and whose material status deteriorated (Marks-Bielska, 2005). The way state-owned farms had operated for decades and how they were closed not only had an impact on the material status of farm workers, but also instilled in many a demanding attitude, a way of thinking leading to so-called learned helplessness.¹

The main purpose of this study has been to diagnose attitudes among residents of rural areas formerly occupied by state-owned farms (PGR) in the Province of Warmia and Mazury (*województwo warmińsko-mazurskie*), and to identify determinants of such attitudes. The research of attitudes among residents of rural areas formerly occupied by state-owned farms (PGR) was based on a survey method, according to the methodology developed at the Department of Economic Policy, the Faculty of Economic Sciences, the University of Warmia and Mazury in Olsztyn. The main research tool was a questionnaire prepared by the research authors to interview the respondents. The survey was completed by 162 persons, all living in villages formerly occupied by state-owned farms² in the Province of Warmia and Mazury and in eight towns of the same province where the total area of a local state farm made up a high share in the total area prior to the state transformation. Respondents used to state-owned farms employees or members of their families.

The study carried out among former state farm employees and their families shows that as many as 64.20% of the respondents became unemployed and received unemployment benefits after the dissolution of state farms. In this group, no more than 47.12% were actively seeking new employment, being aware that the unemployment benefits were granted for a specified period of time. Most of the surveyed persons thought that finding a new job after the liquidation of a local state-owned farm was difficult (62.96% of replies), and some indicated that it was even impossible (4.94%). The majority of respondents presented a low level of education, such as primary school (36.42%), vocational school (35.18%), secondary education (23.46%), while only 4.94% gained higher education.

In order to explore entrepreneurial attitudes among the respondents, they were asked to interpret what in their opinion being entrepreneurial meant. Over 70% equated the concept with setting up own business. Other responses were distributed quite evenly, as 14.81% respondents understood the notion of entrepreneurship as

¹This attitude is widespread among employees of former state farms. It arises from their strong dependence on the employer in the past, geographical location of housing estates in which they live, and being isolated from the surroundings in the past.

²Housing estates attached to former state-owned farms were built and maintained to provide state farm workers and their families with housing. In total, over 6 thousand such housing estates were built while state-owned farms operated, and they were inhabited by around 2 million people.

reaching subsequent steps in a professional career, and 14.20% each as expanding economic activity or possessing specific features of character.

Despite the difficult situation on the labour market after the dissolution of PGR, only 12.35% of the respondents tried to start their own business. The major determinants of such a low level of entrepreneurship among the respondents, were, in their opinion: lack of own funds – 49.38%, excessively high interest rates on bank loans – 14.81%, and lack of self-confidence – 14.20%. One in ten respondents (11.11%) pointed to the lack of support on behalf of state administration as the key reason for not trying to set up own business.

The questions aiming to explore the expectations of inhabitants of former state farm housing estates with respect to public administration show that over 80% of the respondents consider providing financial support as the most significant measure taken by the state. The second most frequent indication was organisation of training sessions – 14.20%. Fewer respondents pointed to the facilitation of bank loan taking – 6.79% and other forms of help – 5.56%.

The research results dealing with entrepreneurial attitudes presented in this paper, as well as previous studies by other authors concerning former state farm communities (Psyk-Piotrowska, 1998; Kawczyńska-Butrym, 2001; Niedzielski, Domańska, 2001; Marks-Bielska, 2005) confirm the marginal interest in undertaking own economic activity among the populations inhabiting rural areas previously occupied by state-owned farms. Theories of entrepreneurship point to the need for a multi-faceted approach to analysing the notion of entrepreneurship and the figure of an entrepreneur. The complex nature of entrepreneurship means that economic sciences will not suffice to conduct insightful studies. To gain thorough understanding of this phenomenon, it is necessary to combine research results and achievements from various domains of science.

The survey designed to analyse entrepreneurial attitudes among the communities living in rural areas previously owned by state farms shows that 71.60% interpret being entrepreneurial as being able to start one's own business. Despite the difficult situation on the labour market, only 12.35% of the respondents made an attempt to set up own company after the dissolution of state-owned farms. The main determinant of such a low level of entrepreneurship among the respondents was, in their opinion, the lack of own funds – 49.38%. This response was mirrored when they were asked about expectations towards public administration institutions. 82.10% of the respondents claimed that the state should be responsible for providing direct financial support.

Although 30 years have already passed since the beginning of the state transformation in Poland, rural areas formerly occupied by state-owned farm are still a place where many complex economic and social problems appear. Specific personal traits, narrow qualifications and low level of education are the principal factors that determine the marginal level of entrepreneurship among people living in these areas. Moreover, the poorly developed transportation infrastructure and underinvestment persisting for many years make the rural areas previously managed as state-owned farms demonstrate the lowest level of entrepreneurship.

References:

1. Cherukara J., Manalel J. 2011. Evolution of entrepreneurship theories through different schools of thought. Proceedings of The Ninth Biennial Conference on Entrepreneurship at EDI, Ahmedabad, 3-6.
2. Kawczyńska-Butrym Z. 2001. Mieszkańcy osiedli byłych pegeerów o swojej sytuacji życiowej [Residents of former state farm housing estates about their living situation]. Studio Poligrafii Komputerowej „SQL” s.c., Olsztyn [in Polish].
3. Marks-Bielska R. 2005. Byli pracownicy PGR jako „przegranii” transformacji ustrojowej [Former state-owned farm workers as ‘losers’ of the state transformation]. Polityka Społeczna, Warszawa, 376 (7) 9-12 [in Polish].
4. Marks-Bielska R., Opalach D. 2019. Differences in the level of entrepreneurship among municipalities of the Province of Warmia and Mazury in Poland. Acta Sci. Pol. Oeconomia, Warszawa, 18 (1) 2019, 53–62.
5. Marks-Bielska R., Opalach D. 2019. The environment for entrepreneurial attitudes in populations of rural areas in Poland formerly occupied by state-owned farms. Proceedings of the International Scientific Conference Rural Development 2019. Edited by prof. Asta Raupelienė, pp. 440-444.
6. Marks-Bielska R. 2025. Wpływ Wspólnej Polityki rolnej na rozwój polskiego rolnictwa i obszarów wiejskich. W: Wdrażanie Wspólnej Polityki Rolnej – doświadczenia I przyszłość, red. Ł. Paluch, A. Drab, Kraków, 21-44 [in Polish].
7. Niedzielski E., Domańska L. 2001. Sytuacja mieszkańców terenów popegeerowskich w świetle badań, Materiały konferencyjne: Aktywizacja społeczno-zawodowa mieszkańców terenów byłych PGR [Situation of residents of former state farm areas in the light of research. Conference proceedings: Social and vocational activation of inhabitants of former state farm areas]. 27.03.2001 r., Olsztyn [in Polish].
8. Psyk-Piotrowska E. 1998. Bezrobocie i pauperyzacja środowisk dawnych PGR w Polsce [Unemployment and impoverishment of communities of former state-owned farms in Poland]. Wieś i Rolnictwo, 3 (100) 132-143 [in Polish].

УДК 334.012.23:330.342

Тетяна МАРЧЕНКО, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО НАЦІОНАЛІЗМУ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасному світі економічні та політичні трансформації набувають рис системної турбулентності, що значно впливає на глобальні економічні порядки. Від 2008 року, після світової фінансової кризи, зростання інституційної нестабільності, торговельні суперечки й ослаблення

міжнародних механізмів співробітництва спричинили **відродження економічного націоналізму** як ключового чинника світової економічної політики.

Класичне визначення економічного націоналізму фокусується на **пріоритеті національних економічних інтересів над глобальною інтеграцією**, що знаходить вираження у політиках захисту внутрішніх виробників, використанні тарифів, обмеженнях на рух капіталу та стратегічних індустріальних програмах підтримки національних секторів. Такий підхід протиставляється неоліберальній моделі відкритих ринків, де вільна торгівля і міжнародна співпраця визначалися як головні драйвери економічного зростання [4].

Після фінансових потрясінь глобальної економіки та початку соціально-політичних викликів, включно з пандемією COVID-19, війнами й зростанням геополітичної напруги, багато держав переглянули свої економічні пріоритети. Це спричинило повернення до політик, що **активно захищають національні ринки і виробництво**, навіть ціною звуження можливостей для міжнародної інтеграції. В таких умовах економічний націоналізм не просто стає альтернативою моделі глобальної економіки – він визначає порядок денний міжнародної торгівлі й формує основні дискурси у світовій економічній політиці.

Зокрема, інтереси національної економіки почали активно домінувати у стратегічних рішеннях: тарифи та протекціоністські заходи використовуються для захисту ключових галузей, а уряди надають субсидії місцевим виробникам для збереження робочих місць і конкурентоздатності. Такі кроки свідчать про **повернення до практик економічного націоналізму**, які застосовуються в нових геоекономічних умовах [1].

У глобальному контексті ця тенденція проявляється також у зміні самої структури міжнародних торговельних відносин. Натомість раніше домінуючої парадигми глобалізації, яка передбачала дедалі глибшу інтеграцію світових ринків, спостерігається тенденція **де- та ре-глобалізації**: країни активно переглядають свої зовнішньоторговельні стратегії, створюють нові регіональні альянси та посилюють регуляцію на національному рівні.

Такий розвиток подій створює новий **економічний та інституційний ландшафт**, у якому традиційні моделі взаємозалежності між країнами піддаються критичному перегляду. У цих умовах економічний націоналізм виступає не лише як політична ідеологія чи техніка торговельної політики, але і як **конструктивний інструмент державного економічного управління**, спрямований на забезпечення економічної безпеки, технологічної автономії й внутрішньої стабільності.

Однак слід зазначити, що з позицій міжнародної співпраці та глобальної економічної стабільності ці тенденції несуть також ризики: ескалація протекціонізму може призвести до торговельних війн, фрагментації глобальних ланцюгів поставок і уповільнення світового зростання. Цей баланс між **національними інтересами і глобальною інтеграцією** створює

сучасне поле глобальної турбулентності, яке водночас стимулює розвиток національних стратегій економічного розвитку та модифікацію інституційних структур міжнародного співробітництва [3].

Сучасний етап розвитку світової економіки засвідчує суттєву трансформацію змісту економічного націоналізму. Якщо його класична інтерпретація ґрунтувалася переважно на інструментах жорсткого протекціонізму, торговельних бар'єрах та обмеженні імпорту з метою захисту внутрішнього виробника, то економічний націоналізм ХХІ століття набуває значно складнішого та інституційно опосередкованого характеру. Йдеться не стільки про ізоляціонізм, скільки про створення умов для структурної модернізації національної економіки в умовах глобальної конкуренції.

У сучасному вимірі економічний націоналізм трансформується з реактивної захисної стратегії у проактивну модель економічного розвитку, спрямовану на посилення внутрішнього інноваційного потенціалу та економічної стійкості держави. Його реалізація дедалі більше пов'язана з формуванням та підтримкою національних інноваційних екосистем, стимулюванням розвитку внутрішніх ланцюгів доданої вартості, локалізацією виробництва стратегічних товарів та з посиленням економічної безпеки в умовах зростаючих геополітичних ризиків.

Особливого значення набуває формування такого регуляторного та інституційного середовища, яке стимулює внутрішню підприємницьку активність, сприяє розвитку національного капіталу та забезпечує конкурентоспроможність вітчизняних компаній на глобальних ринках. Таким чином, економічний націоналізм нового покоління реалізується не лише через митну чи тарифну політику, а передусім через інституційні механізми: податкові стимули, інструменти підтримки інновацій, державні закупівлі, механізми публічно-приватного партнерства, політику локалізації та стандартизації.

Держава у цій моделі відіграє роль архітектора інституційного середовища, визначаючи стратегічні пріоритети розвитку та створюючи рамкові умови для економічної діяльності. Водночас реальним носієм трансформаційних змін є бізнес, який, адаптуючись до нових інституційних умов, впроваджує інновації, формує нові виробничі ланцюги, підвищує рівень технологічної автономії та забезпечує економічну стійкість країни. У цьому сенсі економічний націоналізм не може розглядатися як декларативна політична концепція, його практична реалізація відбувається через конкретні бізнес-моделі, що поєднують комерційну ефективність із національними стратегічними інтересами [2].

Отже, економічний націоналізм нового покоління слід трактувати як інституційно орієнтовану модель економічної політики, що спрямована на модернізацію національної економіки через активізацію внутрішнього підприємницького потенціалу, розвиток інноваційності та формування довгострокової економічної самодостатності. Саме ця трансформаційна логіка створює концептуальне підґрунтя для подальшого розгляду сталих

бізнес-моделей як механізму практичної реалізації економічного націоналізму в умовах інституційних змін, забезпечуючи перехід від рівня державної стратегії до рівня реальної господарської діяльності.

Якщо економічний націоналізм на макрорівні визначає стратегічні пріоритети розвитку та інституційні рамки функціонування економіки, то саме підприємства через обрані моделі ведення бізнесу наповнюють ці пріоритети конкретним змістом. Орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність, ресурсну ефективність, розвиток локальних виробничих ланцюгів та соціальну відповідальність трансформує підприємницьку діяльність у чинник структурної модернізації економіки.

У практичному вимірі сталі бізнес-моделі зменшують залежність від зовнішніх шоків, сприяють диверсифікації постачань і ринків збуту, підвищують рівень технологічної автономії та формують внутрішній інноваційний потенціал. Через інтеграцію економічної доцільності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації вони створюють підґрунтя для довгострокової економічної стійкості. Сталі бізнес-моделі постають не лише інструментом підвищення ефективності підприємств, а й механізмом зміцнення економічного суверенітету та посилення національної економічної безпеки в умовах інституційної трансформації.

Список використаних джерел:

1. Дубровик-Рохова А. Економічний націоналізм визначає порядок денний у міжнародній торгівлі. *День. Рубрика Економіка*. 2017. №22. URL: <https://day.kyiv.ua/article/ekonomika/dyversyfikatsiya-pid-zahrozoyu-zryvu>.
2. Махненко М. Сучасний аспект економічного націоналізму. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. (2(10), 51-60.
3. Сохацький О.Ю., Куриляк В.Є. Economic nationalism and its impact on global security in the era of U. S. hegemonic decline. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 28, 23-33.
4. Ashraf, N., Irfan, M. (2024) Economic Nationalism vs. Globalization: The Changing Paradigm of International Trade. URL: https://www.researchgate.net/publication/386342037_

УДК 330.341.1:334.72

Володимир МЕРЕЖКО, к.е.н. заслужений економіст України,
голова ГО «Вінницький бізнес клуб»,
м. Вінниця

БІЗНЕС В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ВІД РОЗВИТКУ ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Повномасштабна війна спричинила глибокі структурні зрушення в економіці України, трансформувавши умови функціонування

підприємництва, інвестиційної діяльності та регіонального розвитку. У 2022 році падіння валового внутрішнього продукту перевищило 29%, що стало найбільшим економічним спадом за період незалежності [1]. Водночас уже у 2023-2024 роках спостерігається поступова стабілізація макроекономічних показників, що супроводжується зміною характеру розвитку бізнесу – від кількісного зростання до якісної трансформації.

Воєнна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням інвестиційних ресурсів, дефіцитом трудового потенціалу та підвищеними ризиками ведення господарської діяльності. За таких умов підприємства змушені переглядати стратегічні пріоритети, переходячи від експансійних моделей до моделей стійкості та адаптивності. Ключовими стають диверсифікація постачальників, локалізація виробництва, оптимізація витрат, впровадження цифрових інструментів управління та посилення ризик-менеджменту.

Важливою тенденцією воєнного періоду є регіональна перебудова економічної активності. Частина підприємств була релокована з територій активних бойових дій до більш безпечних регіонів, що зумовило зміну просторової структури виробництва. У цьому контексті показовими є процеси, що відбуваються у Чернівецькій та Вінницькій областях.

Чернівецька область, як прикордонний регіон, продемонструвала зростання підприємницької активності у сфері малого та середнього бізнесу. Розвиток агропереробки, легкої промисловості та деревообробки супроводжується формуванням нових виробничих майданчиків. Запуск індустріального парку «Буковина-1» із запланованими інвестиціями близько 16 млн дол. США та створенням понад 250 робочих місць свідчить про прагнення до структурної модернізації регіональної економіки [2]. Індустріальні парки в цьому випадку виступають інструментом концентрації виробництва, зниження інфраструктурних бар'єрів для інвесторів та формування кластерних зв'язків.

Вінницька область, маючи більш диверсифіковану економічну структуру, стала одним із центрів релокації підприємств у 2022-2023 роках. Регіон характеризується розвиненим агропромисловим комплексом, харчовою промисловістю та переробкою, що дозволило швидше інтегрувати переміщені виробництва. Активний розвиток індустріальних парків та інвестиційних майданчиків сприяє зростанню промислової активності та створенню нових робочих місць. Таким чином, Вінниччина демонструє приклад регіону, здатного не лише адаптуватися до кризових умов, але й використати їх як можливість для модернізації.

Воєнна економіка також трансформує підходи до управління людським капіталом. Мобілізація, міграційні процеси та демографічні втрати призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів. Бізнес змушений інвестувати у перекваліфікацію персоналу, розвивати внутрішні системи навчання, співпрацювати з освітніми установами та впроваджувати інклюзивні

практики зайнятості. Таким чином, людський капітал стає ключовим фактором стійкості підприємств.

Суттєво зростає роль цифровізації. Віддалена робота, електронна комерція, автоматизація виробничих і управлінських процесів забезпечують безперервність діяльності та зниження операційних ризиків. Цифрова трансформація з інструмента підвищення конкурентоспроможності перетворюється на базову умову функціонування бізнесу.

Отже, бізнес в умовах воєнної економіки проходить етап глибокої структурної трансформації. Якщо довоєнна модель розвитку ґрунтувалася на розширенні ринків і масштабуванні, то нинішній період характеризується переходом до адаптивних, гнучких та ризикоорієнтованих моделей управління. Регіональні приклади Чернівецької та Вінницької областей демонструють, що навіть у кризових умовах можливе формування нових точок зростання через індустріальні парки, релокацію підприємств, підтримку малого бізнесу та інвестиції в людський капітал.

Проведений аналіз засвідчує, що функціонування бізнесу в умовах воєнної економіки супроводжується не лише адаптаційними процесами, але й глибокими структурними трансформаціями. Воєнний шок став каталізатором переосмислення стратегічних моделей розвитку підприємництва, змінивши акценти з експансії та масштабування на стійкість, гнучкість та ризикоорієнтоване управління.

По-перше, відбувається зміна парадигми бізнес-розвитку. Якщо довоєнний період характеризувався орієнтацією на інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості та розширення зовнішніх ринків, то нині домінує модель локалізації, диверсифікації та регіональної концентрації виробництва. Це свідчить про формування нової економічної архітектури, у якій регіональний фактор відіграє визначальну роль.

По-друге, воєнна економіка стимулює формування адаптивних бізнес-моделей, заснованих на принципах операційної гнучкості, фінансової дисципліни та цифрової інтеграції. Цифровізація перестає бути інструментом конкурентної переваги й набуває статусу базової умови функціонування підприємства. Водночас управління ризиками стає системним елементом стратегічного планування.

По-третє, трансформаційні зміни мають виразний просторовий вимір. Приклад Чернівецької та Вінницької областей демонструє, що регіони, здатні швидко інтегрувати релокований бізнес, розвивати індустріальні парки та підтримувати мале й середнє підприємництво, отримують нові точки зростання навіть у кризових умовах. Індустріальні парки виступають інструментом концентрації виробничих ресурсів, формування кластерних зв'язків та зниження інфраструктурних бар'єрів для інвесторів.

По-четверте, ключовим чинником трансформації є людський капітал. Дефіцит трудових ресурсів унаслідок мобілізації та міграції змушує бізнес інвестувати у перекваліфікацію, внутрішні системи навчання та розвиток компетентностей. Таким чином, конкурентоспроможність підприємств дедалі

більше визначається якістю управління людськими ресурсами та здатністю до формування інтелектуального потенціалу.

По-п'яте, воєнна економіка прискорює інституційні зміни. Зростає роль партнерства між бізнесом, державою та освітніми установами, активізується регіональна політика підтримки підприємництва, формується нова система взаємодії у межах публічно-приватного співробітництва. Це створює передумови для формування стійкої моделі післявоєнного відновлення.

Таким чином, бізнес в умовах воєнної економіки проходить складний шлях від адаптації до системної трансформації. Війна, попри значні економічні втрати, виступає фактором структурної модернізації, що сприяє переходу до більш гнучких, інноваційних і регіонально орієнтованих моделей розвитку. У довгостроковій перспективі накопичений досвід кризового управління, цифрова зрілість та інтеграція у європейський економічний простір можуть забезпечити українському бізнесу нові конкурентні переваги та стати основою для стійкого післявоєнного зростання.

Список використаних джерел:

1. Мінекономіки: ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2% URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-vvp-za-pidsumkom-2022-roku-vrav-na-292> (дата звернення: 20.02.2026).

2. Індустріальний парк з Буковини першим у 2026 році включено до Реєстру індустріальних (промислових) парків URL: <https://bukoda.gov.ua/news/industrialnyi-park-z-bukovyny-pershym-u-2026-rotsi-vkliucheno-do-reiestru-industrialnykh-promyslovykh-parkiv> (дата звернення: 20.02.2026).

УДК: 330.131.5:57:631.11

**Тетяна МІРЗОЄВА, д.е.н, професор,
Юрій КАЗАНЦЕВ, аспірант,**

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ,*

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальних кліматичних змін і виснаження природних ресурсів питання переходу на «зелену» модель розвитку економіки стає все більш актуальним. Свідомі компанії активно шукають можливості підвищення ефективності діяльності з одночасним забезпеченням нейтрального впливу на навколишнє середовище, однак, питання негативного впливу впровадження зелених практик на показники ефективності підприємств відштовхує власників компаній від їх впровадження. У зв'язку з

цим існує необхідність дослідити можливі впливи зеленої економіки на ефективність діяльності підприємств і виявити можливості для поєднання підвищення ефективності та поліпшення ESG-показників.

Термін «зелена економіка» можна розглядати як «інноваційний та стратегічний шлях розвитку глобальної, національної та регіональної економіки, де основними пріоритетами є досягнення екологічних та соціальних ефектів, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання» [1]. Такий підхід передбачає, що зростання доходів і зайнятості відбувається за рахунок інвестицій в проекти, які зменшують викиди та підвищують ефективність використання енергії й ресурсів. На сьогодні ключовим світовим нормативним орієнтиром у напрямку впровадження концепції зеленої економіки є Європейський зелений курс, розроблений Європейською Комісією з метою забезпечити кліматичну нейтральність Європейського континенту до 2050 року.

Сучасні результати досліджень впливу зеленої економіки на ефективність діяльності підприємств є доволі неоднозначними. Окремі дослідники дійшли до висновку, що впровадження сталих («зелених») практик призводить до зниження прибутковості [2, 3], інші ж заявляють протилежне [4, 5, 6].

Дослідження на прикладі індійських компаній засвідчує, що соціальна складова сталих практик (наприклад, інвестиції у працівників і спільноти) має позитивний вплив на показники ефективності [3]. Окремі систематичні огляди свідчать про те, що сталий підхід до ведення бізнесу частіше корелює з підвищеною ефективністю, особливо в умовах формування довгострокових стратегій. Сталі бізнес-моделі сприяють зростанню рентабельності активів (ROA) і власного капіталу (ROE) [4], мають позитивний вплив на фінансову результативність компаній [5]. При цьому в умовах країн, які розвиваються, зростання екологічної ефективності супроводжується покращенням фінансових результатів, якщо впровадження зелених практик є послідовним і інтегрованим у стратегію фірми [6]. Це свідчить про важливість контексту, послідовності й глибини впровадження зелених змін, що відкриває перспективи для подальших досліджень із урахуванням національної специфіки українських підприємств. Водночас, окремі підприємства використовують ESG-розкриття лише задля поліпшення репутації компанії без відповідних змін у їхній бізнес-моделі [2].

У контексті підприємництва «зелена економіка» дедалі частіше реалізується через розвиток зеленого бізнесу – підприємницьких моделей, які поєднують створення економічної цінності з мінімізацією екологічних ризиків, підвищенням ресурсоефективності та впровадженням екологічних інновацій. Важливо, що поширення зеленого бізнесу відбувається не лише як добровільна ініціатива компаній, а й як реакція на інституційні зміни: посилення вимог до декарбонізації, екологічної звітності та стандартів доступу до ринків. Саме тому в межах Європейського зеленого курсу формується нова регуляторна та ринкова рамка, яка впливає на поведінку підприємців і підштовхує бізнес до перегляду технологій, інвестиційних

пріоритетів і конкурентних стратегій [7]. Для українських компаній це означає, що «зелений» компонент поступово перетворюється зі здебільшого репутаційного чинника на умову збереження/розширення ринкових позицій у процесі євроінтеграції та адаптації до вимог ЄС.

В умовах війни та повоєнного відновлення «зелений» бізнес набуває додаткового значення як механізм підвищення стійкості підприємств і реагування на соціально-економічні виклики: енергетичні ризики, ресурсні обмеження, зростання витрат і необхідність швидкої модернізації виробництва. Національна оцінка зеленої трансформації підкреслює, що відбудова України має стати можливістю для системних економічних змін через чисті технології, енергоефективність і сталу інфраструктуру [8]. Таким чином є підстави вважати що екологічні вимоги (за умови їх якісного дизайну й підтримки інновацій) можуть стимулювати технологічне оновлення, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Дослідження впливу зеленої економіки на ефективність підприємств доцільно розглядати як частину ширшої проблематики підприємництва в умовах інституційних змін і соціально-економічних викликів, що особливо актуально для України.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, актуальними є подальші дослідження впливу практичного впровадження зелених практик на ефективність діяльності підприємств у рамках Зеленого європейського курсу.

Список використаних джерел:

1. Горбач Л., Рубан О., Гуменюк Я. Зелена економіка та стале виробництво в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8>
2. Massimiliano C., Francesco B., Simone T. The effect of sustainable business practices on profitability. *Accounting for strategic disclosure. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2023. Volume 30, Issue 2. C. 802-819. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2389>.
3. Manjiri G., Eliza S., Ali Yavuz P. Do sustainable business practices enhance firm profitability? An empirical study of Indian listed companies. *Investment Management and Financial Innovations*. 2024. Volume 21 2024, Issue 4. C. 188-199.
4. Pérez Estébanez R.; Sevillano Martín F.J. Business Sustainability and Its Effect on Performance Measures: A Comprehensive Analysis. *Sustainability*. 2025. № 17 P. 297. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17010297>
5. Qalati, Sikandar Ali, Belem Barbosa, Shuja Iqbal. The Effect of Firms' Environmentally Sustainable Practices on Economic Performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2023. Volume 36, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2199822>.
6. Maurizio Dallochio, Francesco Pistolesi, Emanuele Teti. Conciliating environmental and financial performance in emerging countries. *Finance Research Letters*. 2025. Volume 74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.106781>.

7. European Comission. The European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent. Official website of European Union. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 24.02.2026).

8. Krustok I., Gladkykh G., Leshchyshyn B., Tšerkašina E., Silva, J.P. (coords.). National Comprehensive Green Transition Assessment Report for Ukraine. Report. Green Agenda for Armenia, Georgia, Moldova and Ukraine. 2025. URL: https://green-agenda.org/storage/public/JiZC2a7L1Q04d71C9XbSzzuEsBymg_A-metaVWtyYWluZU5hdGlvbmFsQXNzZXNzbWVudCAoMSkucGRm-.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

УДК 33:631.15

Дмитро НЕМІШ, к.е.н., с.н.с.,

*Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН,
м. Івано-Франківськ*

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

Розвиток сільських територій шляхом активізації аграрного підприємництва є невід’ємною складовою побудови соціально-орієнтованої ринкової економіки регіонів України. Кожен регіон має свою «спеціалізацію», зумовлену кліматом, ґрунтами та логістикою. Якщо раніше основний акцент робився на вирощуванні зернових, то сьогодні прослідковується чітка регіональна трансформація.

Вирізняються відмінності розвитку аграрного підприємництва і в розрізі областей Карпатського регіону до складу якого входять Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька області. Загалом для фермерських господарств регіону характерним є провадження діяльності на невеликих площах. Середня площа одного фермерського господарства Івано-Франківської області є вищою за середню площу одного фермерського господарства регіону у 2021 році (88 га проти 99,8 га) та нижчою у 2024 році (142,8 га проти та 155 га). Доцільно зазначити, що рівень землезабезпеченості одного фермерського господарства сільськогосподарськими угіддями у Івано-Франківській області є вищим ніж у Закарпатській області (16 га у 2021 та 57 га у 2024 році) та нижчим даного показника у Львівській області (134 га у 2021 та 177 га у 2024 році).

Лідерство по виробництву валової продукції займають фермерські господарства Львівської області. Вагому роль відіграють і фермерські господарства Івано-Франківської області. Зокрема фермерські господарства Львівської та Івано-Франківської областей у 2024 році забезпечили 84%

валового збору зернових та 85,6% олійних культур у Карпатському регіоні. Водночас левову частку валового збору плодово-ягідних насаджень у Карпатському регіоні формують фермерські господарства Чернівецької та Закарпатської областей, що пояснюється спеціалізацією фермерських господарств даних областей на садівництві та виноградарстві.

Господарства Івано-Франківської області забезпечують найвищу урожайність зернових та зернобобових культур серед фермерських господарств Карпатського регіону, а саме на 19,2% вищу у 2021 році та на 21,6% у 2024 році. В динаміці спостерігалось зростання на 50,6%, що свідчить про кращу технологічну ефективність даних господарств на обласному рівні. Дещо нижчий рівень урожайності характерний для господарств Львівської області, проте темп зростання у динаміці становить 38,3%. Найнижчу урожайність продемонстрували господарства Чернівецької та Закарпатської областей, проте темп її зростання у динаміці на рівні 74,1% та 67,6% відповідно підтверджує активне покращення існуючого рівня. Урожайність олійних культур є найвищою також у господарствах Івано-Франківської області, темп зростання є найбільшим у динаміці і становить 38,8%. Найнижчою урожайність олійних культур спостерігалась в господарствах Закарпатської області, яка в динаміці зменшилась на 57,1% [1].

Рівень урожайності плодово-ягідних культур у фермерських господарствах Івано-Франківської області є значно нижчим ніж середній рівень у господарствах Карпатського регіону. У 2021 році урожайність у господарствах області була на 78,9% нижчою, а у 2024 році на 55,8%. Найвищою дана урожайність є у господарствах Закарпатської області. Господарства Чернівецької області забезпечують значно вищий середньо регіональний рівень урожайності плодово-ягідних. Регіон лишається лідером за кількістю сертифікованих органічних ферм.

Фермерські господарства Івано-Франківської області займають друге місце за вирощуванням овець та кіз. Так, у 2025 році ФГ «Дубовий кут» з Івано-Франківщини стало першим у регіоні, яке отримало сертифікат географічного зазначення на гуцульську овечу бриндзю. Найбільше овець та кіз вирощують фермерські господарства Закарпатської області (6,8 тис. гол. у 2024 році).

Найбільшу частку у виручці від реалізації фермерських господарств Карпатського регіону займають господарства Львівської області. Фермерські господарства Івано-Франківської області займають друге місце за даною часткою. Найменшу частку займають господарства Закарпатської області. Доцільно зазначити, що по Чернівецькій та Закарпатській областях спостерігалось динамічне зростання частки виручки від реалізації у 2022 році, що пов'язано з збереженням на початку воєнного стану можливості експорту продукції через близькість до кордону.

Незважаючи на сукупність суб'єктивних та об'єктивних труднощів, фермерські господарства знайшли свою економічну нішу в аграрному секторі Карпатського регіону та займають лідерські позиції за урожайністю й темпом

наращення виробництва окремих культур. Розвиток фермерства – один із шляхів збереження українського села як адміністративної та соціальної сукупності [2, с. 112]

В Карпатському регіоні розвиток аграрного підприємництва йде шляхом функціонування малих та середніх господарств, оскільки великим агрохолдингам важко працювати в умовах складного рельєфу. В даному контексті доцільно відзначити регіональні особливості тенденцій аграрного підприємництва, які полягають у вияві різнотипної спеціалізації. Це обумовлено традиціями виробництва-споживання сільськогосподарської продукції та природнім ландшафтом на певній території.

Список використаних джерел:

1. Гуменюк М.М. Регіональні особливості розвитку фермерських господарств в умовах невизначеності. *Організаційно-економічні засади розвитку підприємництва та інтеграційних відносин в аграрному секторі* : монографія / [Малік М.Й., Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г. та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. С. 163-185.

2. Shpykuliak, O., Humeniuk, M., Shelenko, D., Nemish, D., & Balaniuk, S. (2025). Management of farm development and their role in the socio-economic recovery of rural areas. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 12 (2). 101-115. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.101-115>.

УДК: 330.34

Ірина НЕДОБОР, к.е.н,

*Директор Департаменту публічної дипломатії та міжнародних відносин,
Громадська організація «Життя під час війни»,
м. Київ*

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення РФ на територію в Україні 24 лютого 2022 року, спричинило жахаючі руйнування матеріальних та нематеріальних активів, зумовило істотні структурні зміни у функціонуванні економіки та поставило під загрозу соціально-економічний розвиток держави. За оцінками Всесвітнього банку [1] обсяг сукупних прямих втрат фізичного капіталу та інфраструктури на кінець 2023 року склав більше 152 млрд. дол. Постраждали об'єкти житлового фонду, енергетичні та транспортні мережі, комунальні системи, промислові підприємства, заклади освіти, охорони здоров'я, населення, тощо. Загальні потреби у відновленні приблизно у 2,8 разів перевищили номінальний ВВП України за 2023 рік.

Значне знищення житлового фонду призвело до відчутних соціальних витрат та масового переміщення населення: понад 10 % всього житлового фонду в Україні було пошкоджено або знищено. Це підвищило рівень безпритульності, вимусило мільйони домогосподарств шукати тимчасове проживання та створило додаткові бюджетні зобов'язання для відбудови житла.

Виробнича активність майже у всіх секторах значно скоротилась, інвестиційна привабливість знизилась, а бізнес-цикли були розірвані або змінені. Виробництво, яке до війни характеризувалось високою інтеграцією до глобальних ланцюгів вартості, зазнало серйозних проблем у харчовому, агарному секторі, машинобудуванні, енергетиці, транспорті, тощо.

Ефективні механізми післявоєнної реконструкції повинні мати комплексний характер, поєднувати інституційні реформи, інвестиційну підтримку, структурну модернізацію та розвиток людського капіталу.

Стосовно інституційних засад дослідження [2] вказує на те, що ефективні інституції це потужний чинник післявоєнної реконструкції. Вчені говорять і про правове середовище, антикорупційні механізми, прозорий доступ до фінансів, і про ефективність державних органів. В табл. 1 систематизовано основні засади інституційного середовища повоєнного відновлення України.

Таким чином, за сучасних реалій ефективність повоєнного відновлення безпосередньо залежить від: якості інституційного середовища; прозорості механізмів управління фінансовими потоками; узгодженості національної політики з міжнародними стандартами; здатності інтегрувати інституційні реформи із економічною модернізацією.

У післявоєнний період країна змушена одночасно вирішувати декілька складних завдань: компенсувати втрати виробничого потенціалу, підтримати сукупний попит, стабілізувати фінансову систему та мінімізувати макроекономічні дисбаланси. Руїнування інфраструктури, скорочення експортного потенціалу, міграція трудових ресурсів та зниження інвестиційної активності зумовлюють необхідність активної державної участі в економічних процесах. Відповідно, на перший план виходить комплекс інструментів макроекономічного регулювання, спрямованих на запуск механізмів економічного відновлення.

На думку дослідників [3] економічна політика відновлення передбачає використання сукупності інструментів: фінансування державних програм та інфраструктурних проєктів; податкові стимули для підприємств; стабілізацію бюджетної та монетарної політики.

Інвестиції в транспортну, енергетичну, соціальну та цифрову інфраструктуру створюють передумови для відновлення виробничих ланцюгів, підвищення продуктивності праці та формування нових точок економічного зростання. Водночас надмірне фіскальне стимулювання без належного контролю може призводити до зростання дефіциту бюджету та державного боргу.

Таблиця 1. Інституційне середовище повоєнного відновлення України

Складова середовища	Сутність	Перешкоди	Напрями удосконалення
Нормативно-правове забезпечення	Формування законодавчої бази для реконструкції, регулювання інвестиційної діяльності, процедур відбудови	Фрагментарність законодавства, дублювання функцій, повільність регуляторних процедур	Гармонізація із законодавством ЄС, спрощення дозвільних процедур, запровадження спеціальних режимів для інвесторів
Державне управління та координація	Центральні та регіональні органи, що відповідають за відновлення, розподіл ресурсів і контроль	Недостатня координація між рівнями влади, ризики неефективного використання коштів	Створення єдиного координаційного центру, цифровізація управління проєктами
Фінансово-інституційні механізми	Залучення міжнародної допомоги, донорських фондів, кредитних ресурсів	Залежність від зовнішнього фінансування, ризики боргового навантаження	Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП), гарантійних фондів, прозорих механізмів контролю
Інституції міжнародної співпраці	Взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями та донорами	Координаційні труднощі, необхідність підвищення довіри	Інституціоналізація партнерських платформ, довгострокові програми співпраці
Антикорупційна та контрольна система	Прозорість розподілу коштів, аудит відбудовчих проєктів	Корупційні ризики, слабкість моніторингових механізмів	Посилення незалежного аудиту, відкриті реєстри проєктів
Інститути підтримки бізнесу	Механізми стимулювання підприємництва, релокація бізнесу, податкові стимули	Обмежений доступ до фінансування, руйнування виробничої бази	Кредитні програми, податкові канікули, підтримка МСП
Регіональні інституції розвитку	Органи місцевого самоврядування, регіональні агенції розвитку	Нерівномірність відновлення територій	Децентралізація ресурсів, регіональні програми відбудови
Інституції стратегічного планування	Формування довгострокової стратегії реконструкції	Відсутність системної інтегрованої стратегії	Розробка комплексної національної програми відновлення з урахуванням принципів сталого розвитку

Джерело: складено за [2]

Податкові стимули для підприємств спрямовані на відновлення ділової активності, підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювання інвестицій та інноваційної діяльності. Зниження податкового навантаження, відстрочення сплати податків, податкові канікули або спеціальні режими оподаткування можуть виконувати роль антикризових інструментів. Водночас такі заходи мають бути збалансованими, щоб не підривати доходну базу бюджету у середньостроковій перспективі.

Стабілізація бюджетної та монетарної політики також є необхідною умовою забезпечення макрофінансової рівноваги. Післявоєнна економіка часто характеризується інфляційними сплесками, девальваційним тиском, порушенням платіжного балансу та ризиками фіскальної нестійкості. Тому координація між урядом і центральним банком набуває стратегічного значення. Контроль за грошовою масою, управління процентними ставками, забезпечення стабільності банківської системи та ефективне управління державним боргом формують основу довіри до національної фінансової системи.

Таким чином, формування сприятливого інституційного середовища відновлення економічного потенціалу країни у повоєнний період потребує системного, багаторівневого та інституційно узгодженого підходу. Ефективність реалізації таких механізмів визначатиметься здатністю інтегрувати інституційні реформи, структурну модернізацію, інвестиційну активізацію та макрофінансову стабілізацію в єдину стратегічну модель розвитку. Лише за умов комплексної реалізації зазначених напрямів повоєнне відновлення може трансформуватися з процесу компенсації втрат у платформу довгострокового економічного зростання та підвищення добробуту суспільства.

Список використаних джерел:

1. Himmelfarb A. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023 World Bank. 2024. 182 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/41082>.
2. Shpakova H., Shpakov A. Post-war reconstruction strategies of Ukraine: institutional and economic dimensions. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 2023. Vol. 1(51), P. 152-161. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51\(1\).152-161](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51(1).152-161)
3. Штань М. Економічна політика стимулювання повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-62>

УДК 336.6:658.155

Ірина ОЛЕКСАНДРЕНКО, к.е.н., доцент,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Діяльність підприємств в період війни зазнала суттєвих змін, зумовлених потребою пристосуватись до нових умов та викликів. Основними

проблемами з якими зіштовхнулись вітчизняні підприємства від початку повномасштабного вторгнення є: знищення майна в результаті активних бойових дій (більше стосується тих підприємств, які функціонували на території прифронтових областей); знищення або руйнування майна в результаті ракетних обстрілів; зміна специфіки діяльності в результаті перенесення бізнесу в більш безпечні регіони; втрата ринків збуту через окупацію частини територій; втрата вигідної логістики для транспортування продукції за кордон через морські порти; зменшення виробництва продукції через зниження платоспроможного попиту в країні; втрата кваліфікованих працівників через внутрішню та зовнішню міграцію населення і мобілізацію до ЗСУ; нестабільність в енергопостачанні. Усі ці проблемні аспекти відобразились на посиленні фінансових ризиків в діяльності вітчизняних підприємств, вплив яких зумовив втрату активів та прибутку і послабив внутрішні можливості фінансового забезпечення розвитку. Втрата прибутку, як головного чинника формування власних фінансових ресурсів підприємств, збільшила потребу у зовнішніх фінансових ресурсах, а саме кредитах, висока ціна залучення яких в певній мірі також посилює наявність фінансових ризиків в напрямку неповного та несвоєчасного погашення заборгованості.

Загалом, усі фінансові ризики в діяльності підприємств можна поділяти на наступні види [1]:

- комерційний ризик – пов'язаний із високими витратами та втратою рентабельності і прибутку;
- кредитний ризик – пов'язаний із високими кредитними ставками, що зумовлює значні фінансові витрати для підприємств;
- ризик ліквідності – виникає в результаті наявності залишків нереалізованої готової продукції та зменшення абсолютно ліквідних активів;
- ризик платоспроможності – пов'язаний із наявністю дебіторської заборгованості, несвоєчасністю розрахунків за поставлену продукцію, що знижує можливості підприємства також вчасно виконувати усі свої фінансові зобов'язання;
- валютний ризик – пов'язаний зі зміною валютного курсу і в переважній більшості має відношення до тих підприємств, діяльність яких залежить від експорту чи імпорту товарів;
- інвестиційний ризик – пов'язаний із довгим терміном окупності інвестицій, зважаючи на низьку інвестиційну привабливість бізнесу в країні в умовах війни;
- управлінський ризик – полягає у відсутності кваліфікованих працівників для формування та реалізації управлінських рішень.

Усунення фінансових ризиків в діяльності підприємств дозволить працювати їм стабільніше та гнучко пристосовуватись до теперішніх умов, клієнтів та світових тенденцій. Головним результатом ефективного управління фінансовими ризиками має стати забезпечення прибутковості, незважаючи на реальні чи потенційні витрати. Завдяки ефективному управлінню фінансовими ризиками можна досягнути збалансування витрат в

часі, а саме збитковість в одному напрямку може покриватись прибутковістю в іншому напрямку. Зокрема, управління комерційними ризиками дозволить збільшити прибуток від реалізації, а це в свою чергу дозволить покрити непередбачувані витрати, зумовлені кредитним ризиком. Завдяки збільшенню обсягів реалізації, зменшаться залишки готової продукції, що дозволить усунути ризик ліквідності і досягнути зниження витрат в умовах виникнення ризику платоспроможності.

Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах воєнного часу повинно бути зосереджено на:

- диверсифікації ринків збуту та постачання;
- релокації частини бізнесу з метою зменшення витрат від руйнування чи знищення майна, а також з метою наближення до ринків збуту і постачання;
- мінімізації залежності від одного контрагента;
- формуванні резервного капіталу на випадок фінансування непередбачуваних витрат;
- формуванні фінансових ресурсів з різних джерел і зниження залежності від одного кредитора (різні банки, міжнародні та державні програми фінансування);
- хеджуванні валютних ризиків, шляхом використання форвардних контрактів;
- оптимізації витрат, шляхом використання цифрових інструментів у процесі постачання, збуту та обліку діяльності;
- зниженні дебіторської заборгованості, шляхом встановлення чітких термінів оплати, часткової передоплати та скорочення термінів проведення розрахунків;
- постійному контролі за обсягами вхідних та вихідних грошових потоків, щоб унеможливити дефіцит грошових коштів для погашення поточних фінансових зобов'язань.

Важливу роль в управлінні фінансовими ризиками відіграє гнучкість у формуванні управлінських рішень та їх швидка реалізація, націлена на отримання максимальних результатів. Управлінська діяльність повинна бути націлена на формування декількох управлінських рішень в напрямку вирішення однієї проблеми чи задачі, щоб за неспроможності реалізувати одні заходи, швидко перебазуватись на інші, більш практичні та дієві у певній ситуації. Управління фінансовими ризиками є запорукою прибутковості діяльності підприємств та основою для забезпечення їх стабільності в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Томашук І., Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>

ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ

В умовах сьогодення агробізнес є як одним із найбільш ризикованих, так і одним із найбільш інноваційних напрямків підприємницької діяльності. Хоча в уяві декого аграрне виробництво в Україні досі асоціюється за старою технікою, неефективним менеджментом або технологіями минулого століття, насправді впродовж останніх років українські аграрії використовують і сучасну роботизовану техніку, й інтернет речей, і бездротові сенсорні мережі та кіберфізичні системи, які стали ключовими елементами підприємницької діяльності у сфері агробізнесу. Важливо, що інновації значною мірою активізують агробізнес і забезпечують значне підвищення економічної ефективності через зниження виробничих витрат. Поширення інноваційних процесів у сфері агробізнесу сприяє динамічному саморозвитку сільськогосподарських підприємств і забезпечує їх конкурентоспроможність. Окрім того, впровадження інновацій у сільському господарстві, як діяльність, що передбачає внесення змін у процес виробництва, сприяє покращенню якості продукції та мінімізації ризиків (насамперед, природно-кліматичних у рослинництві). Основним стимулом до впровадження інновацій в аграрному виробництві загалом і в рослинництві, зокрема, є перманентне зростання цін на добрива, засоби захисту рослин, насіння, пально-мастильні матеріали і запчастини для техніки [1, 2, 5].

Глобальний дефіцит робочої сили в агросекторі змушує бізнес інвестувати насамперед у рішення, що мінімізують людський фактор. Найпотужнішими драйверами інновацій виступає автоматизація і робототехніка. Найбільш поширеними інноваціями, що використовуються при виробництві продукції рослинництва українськими агровиробниками в умовах сьогодення є наступні. Перш за все, це точне землеробство (Precision Farming), що передбачає використання GNSS-навігації для техніки, диференційоване внесення добрив і засобів захисту рослин, картографування врожайності. По друге, дрони і робототехніка, включаючи безпілотні літальні апарати, що використовуються для моніторингу стану посівів, автоматичного внесення засобів захисту рослин і картографування полів. Усе частіше українські агровиробники, зокрема такі підприємницькі структури, як великі агрохолдинги використовують цифрові платформи і штучний інтелект. Такі інновації дозволяють збирати й аналізувати дані про посіви сільськогосподарських культур, оптимізувати виробничі процеси і прогнозувати врожайність. В окрему групу виокремлюють інноваційні агротехнології, зокрема, інтенсивні включно з новітніми системами зрошення

і обробітку ґрунту, що дозволяють максимально розкрити біологічний потенціал нових сортів і гібридів.

Так, технологія крапельного зрошення допомагає оптимізувати використання води, передусім у посушливих регіонах. Наприклад, в Одеській області агровиробники активно використовують таку інновацію для вирощування рису, цибулі й навіть бавовни в останні роки. Апробація на експериментальних ділянках у південній частині області засвідчила, що крапельне зрошення дозволяє зменшити споживання води на 50% і суттєво підвищити врожайність цибулі й бавовни [4]. У свою чергу, все більше агровиробників застосовують NDVI (Normalized Difference Vegetation Index) (індекс вегетації) на підставі аналізу супутникових знімків для виявлення проблемних ділянок, а також прогнозування врожайності й диференційованого внесення добрив або засобів захисту рослин. Так, за даними опитування українських агропідприємств різного масштабу (мікро, малих, середніх і великих агрохолдингів) [3], зазначений аналіз супутникових знімків із метою визначення індексів вегетації й розвитку рослин використовують 56% респондентів (рис. 1). Це дозволяє їм виявляти проблемні ділянки поля, прогнозувати врожайність та приймати рішення щодо диференційованого внесення добрив чи засобів захисту рослин. Значна частина українських аграріїв використовують ШІ для ідентифікації таких загроз, як хвороби і шкідники. А моніторинг полів із використанням дронів і аналіз даних за допомогою ШІ дозволяє підвищити врожайність пшениці на 10-15% і зменшити витрати на добрива на 20-25%. Як наслідок – збільшуються валові збори, обсяги реалізації й загалом бізнес активізується.

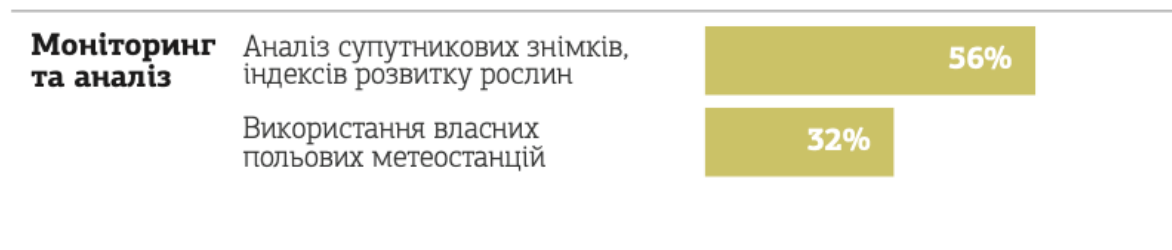


Рис. 1. Результати опитування агровиробників щодо використання NDVI (Normalized Difference Vegetation Index)

Джерело: [3].

Наведені приклади – тільки незначна частина інновацій, які в умовах сьогодення впроваджуються в агробізнесі. На практиці їх набагато більше і їх різноманіття розширюється. Важливим аспектом на даному етапі розвитку підприємницької діяльності загалом і в агробізнесі, зокрема, є розуміння інноваційного процесу як систематичної діяльності, в рамках якої ідея проходить шлях від етапу розробки до комерціалізації. В агробізнесі цей шлях досить часто ускладнюється тривалим виробничим циклом і залежністю від природних факторів. Зважаючи на це, успішні підприємці використовують моделі ROI (Return on Investment) для того, щоб оцінити фінансову доцільність впровадження нововведень шляхом порівняння очікуваного

чистого прибутку із витратами на інноваційну діяльність. За такого підходу інновації перетворюються з ризикованих інвестицій у стратегічний інструмент прибутковості підприємства.

Загалом, в умовах сьогодення інновації виступають головним інструментом активізації підприємницької діяльності в агробізнесі, за рахунок чого він трансформується з традиційної галузі у високотехнологічний сектор економіки. У сучасних умовах глобальних викликів і воєнних реалій України, успіх підприємства значною мірою залежить від швидкості впровадження цифрових технологій, біологізації виробництва й адаптивності логістичних ланцюгів.

Список використаних джерел:

1. Вишневецька О.В. Сучасні тренди техніко-технологічних інновацій в сільському господарстві. *Sectoral research XXI: characteristics and features*. 2022. Volume 1. Рр. 10-12.
2. Гнатишин Л., Ханас Б. Сутність інноваційних процесів у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 16-20. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.016>
3. Маковей Ю. Сільське господарство 4.0 – приклад розвитку в Україні. Kurkul.com, 2025. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1743-silске-gospodarstvo-40--priklad-rozvitku-v-ukrayini>
4. Стоянова А. Інноваційні трансформації агросектору в умовах глобальних викликів. 2025. URL: <https://agroperemoga.com.ua/innovatsiyni-transformatsiyi-ahrosektoru-v-umovakh-hlobalnykh-vyklykiv/>
5. Dimitrov R., Trunina I., Druzhynina V., Ismailov T., Bilyk M. Innovative support for sustainable development of the agricultural sector. *BIO Web of Conferences. ICABEE*. 2024. 114, 01009. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401009>

УДК 338.47:005.954.6

Максим ОСАДЧИЙ, аспірант,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ В ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ МОДЕЛІ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України протягом останніх десятиліть, супроводжуються глибокими інституційними

змінами у транспортній галузі, які визначають нову конфігурацію взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Особливої актуальності ці зміни набувають у сфері водного транспорту, який традиційно відіграє ключову роль у забезпеченні зовнішньоторговельних потоків, транзитного потенціалу та регіонального розвитку. Формування сучасної підприємницької моделі водного транспорту України відбувається під впливом реформ у сфері публічного управління, децентралізації, дерегуляції, впровадження механізмів державно-приватного партнерства та інтеграції до європейського правового простору.

Інституційне середовище визначає правила гри для суб'єктів господарювання, встановлює межі економічної свободи та формує стимули до інноваційної активності. У сфері водного транспорту тривалий час домінувала модель, орієнтована на централізоване управління та переважання державної власності. Такий підхід забезпечував контроль над стратегічною інфраструктурою, проте водночас стримував розвиток підприємницької ініціативи, обмежував конкуренцію та ускладнював залучення приватних інвестицій [1]. Інституційні реформи, спрямовані на підвищення прозорості управління портовим господарством і створення конкурентного середовища, стали передумовою для переходу до більш гнучкої підприємницької моделі.

Значний вплив на трансформацію галузі мала імплементація європейських стандартів регулювання, що передбачає гармонізацію законодавства, удосконалення процедур ліцензування, впровадження принципів відкритого доступу до інфраструктури та посилення вимог до безпеки судноплавства. Ці зміни формують нові інституційні рамки, в яких підприємства водного транспорту змушені підвищувати ефективність управління, оптимізувати витрати та впроваджувати інновації для збереження конкурентоспроможності [2]. Водночас відкритість ринку створює можливості для залучення міжнародних операторів і формування партнерських бізнес-моделей.

Інституційні зміни в управлінні морськими портами стали одним із ключових факторів формування нової підприємницької парадигми. Портові міста, зокрема Одеса, Миколаїв та Чорноморськ, перетворюються на центри економічної активності, де взаємодіють державні структури, приватні стивідорні компанії, логістичні оператори та фінансові інституції. Запровадження концесійних механізмів та розширення повноважень місцевого самоврядування в умовах децентралізації створили передумови для розвитку державно-приватного партнерства, що сприяє модернізації інфраструктури та диверсифікації джерел фінансування.

Воєнні виклики та необхідність післявоєнного відновлення посилили значення інституційної гнучкості та здатності до адаптації. Блокування окремих морських напрямків, зміна структури експорту та переорієнтація вантажопотоків актуалізували питання диверсифікації транспортних маршрутів і розвитку внутрішніх водних шляхів. У цих умовах ефективність підприємницької моделі визначається не лише економічними показниками, а

й здатністю інтегруватися у нові регіональні логістичні системи, забезпечувати безпеку перевезень та взаємодіяти з міжнародними партнерами.

Інституційні зміни впливають і на внутрішню організацію підприємств водного транспорту. Перехід до ринково орієнтованої моделі управління передбачає посилення ролі корпоративного управління, впровадження сучасних систем фінансового контролю та стратегічного планування. Підприємства змушені адаптувати свою структуру до нових регуляторних вимог, удосконалювати систему управління ризиками та формувати культуру відповідальності й прозорості. У результаті відбувається поступова еволюція від адміністративно-командної моделі до підприємницької, орієнтованої на результат і довгострокову стійкість [3].

Отже, інституційні зміни в транспортній галузі виступають системоутворювальним чинником формування підприємницької моделі водного транспорту України. Вони трансформують механізми управління, структуру власності, регуляторні умови та фінансові інструменти розвитку галузі. Під впливом реформ відбувається перехід до більш відкритої, конкурентної та інноваційно орієнтованої моделі, здатної забезпечити інтеграцію у світовий транспортний простір і сприяти сталому економічному розвитку. У довгостроковій перспективі ефективність цієї трансформації залежатиме від послідовності інституційних перетворень, рівня професійної компетентності управлінців і здатності держави забезпечити баланс між стратегічними інтересами та підприємницькою свободою.

Список використаних джерел:

1. Галета Я. А., Рудик М. Р. Інноваційні підходи до публічного адміністрування у портовій діяльності: оновлення правової бази. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 12.
2. Осадчий М.Л. Адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія Публічне управління та адміністрування*. 2025. №4, С. 21-30.
3. Осадчий М. Л. Трансформація підприємницьких моделей водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82

ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН В УКРАЇНІ

Масштабна правова реформа в Україні протягом 2024-2025 років знаменувалася втратою чинності Господарським кодексом України 28 серпня 2025 року з прийняттям Закону України №4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [1]. Це створило нову конфігурацію інституційного середовища для підприємницької діяльності та завершило тривалу дискусію між прибічниками цивілістичної та господарсько-правової доктрин [3].

Розглядаючи інституційні засади підприємництва крізь призму неоінституційної економічної теорії, варто зазначити, що законодавство є формальною інституцією, яка визначає «правила гри» для економічних агентів. Зміна цих правил впливає на трансакційні витрати, структуру стимулів і механізми координації діяльності суб'єктів господарювання.

Господарський кодекс України від початку викликав суперечливі оцінки. Основна проблема полягала в дуалізмі правового регулювання: одночасне існування ГКУ та Цивільного кодексу України створювало ситуацію, коли одні відносини могли регулюватися різними, іноді суперечливими нормами, що породжувало правову невизначеність та додаткові трансакційні витрати [3]. Ключові причини втрати актуальності ГКУ: відображення радянських підходів до організації господарської діяльності, дублювання норм ЦКУ, невідповідність вимогам європейської інтеграції України та *acquis communautaire*. Державні та комунальні підприємства, що функціонували на праві господарського відання або оперативного управління, залишалися пережитком планової економіки. Така невизначеність знижувала ефективність управління державною власністю.

Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX [1] вносить суттєві зміни: заборона на створення нових юридичних осіб у формах державних, комунальних, приватних, дочірніх та іноземних підприємств. Натомість такі підприємницькі структури мають функціонувати як товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерні товариства. Для вже існуючих підприємств передбачено обов'язкову корпоратизацію. Державні та комунальні підприємства (до 28 лютого 2026 року) мають прийняти рішення про припинення шляхом ліквідації або перетворення на ТОВ, АТ чи державне некомерційне товариство. Приватні підприємства автоматично набувають статусу ТОВ, якщо власники не ухвалять іншого рішення.

З практичного погляду скасування ГКУ має кілька важливих наслідків для бізнесу. Підприємствам необхідно ревізувати існуючі договори (з посиланнями на норми ГКУ) та внести зміни з орієнтацією на Цивільний кодекс України. Штатний розпис перестає бути обов'язковим документом. Змінюється регулювання окремих видів договорів: агентський договір як самостійний інститут зникає, натомість використовуються договори доручення, комісії або надання послуг згідно з ЦКУ.

Перші місяці після введення Закону свідчать про певну плутанину серед суб'єктів господарювання та зростання попиту на юридичний супровід процесів корпоратизації. Водночас Міністерство юстиції підкреслює, що більшість положень ГКУ інтегровані в інші нормативні акти [2].

З позиції неоінституційної теорії скасування ГКУ потенційно знижує трансакційні витрати в довгостроковій перспективі завдяки уніфікації правового регулювання. Коли всі підприємницькі відносини регулюються єдиним кодексом та спеціальними законами без дублювання, підприємцям простіше орієнтуватись у правовому полі, що зменшує необхідність звертання за юридичними консультаціями, знижує ризик судових спорів та ін. Проте в короткостроковій перспективі трансакційні витрати тимчасово зростають через необхідність юридичного аудиту документів, перереєстрації, адаптації договірної бази тощо. Зміна організаційно-правових форм впливає на структуру стимулів для менеджменту. Перехід до корпоративних форм означає зміну системи корпоративного управління, з'являються чіткіші механізми контролю з боку власників, зростає відповідальність керівництва та ін. Заборона створення нових державних та комунальних підприємств старого зразка сигналізує про стратегічний курс на зменшення державного втручання в економіку та перехід до ринкових механізмів управління державною власністю.

Зміни, спричинені Законом №4196-IX, зокрема стосуються й аграрного сектору. Підприємства споживчої кооперації мають перетворитися на ТОВ. Споживча кооперація в сільській місцевості відігравала важливу роль у переробці та збуті продукції для дрібних виробників, тому перехід може вплинути на внутрішню організацію кооперативів. Державні та комунальні сільськогосподарські підприємства (племінні заводи, насінневі господарства, експериментальні станції) підлягають обов'язковій корпоратизації, що має підвищити ефективність функціонування та зумовити можливості для залучення приватних інвестицій у розвиток племінного тваринництва та селекції.

Уніфікація законодавства спрощує правове середовище для агробізнесу. Оскільки аграрний сектор активно інтегрований у міжнародні ланцюги вартості, наближення українського корпоративного права до європейських стандартів полегшує взаємодію з іноземними партнерами та інвесторами.

Скасування ГКУ відбувається в контексті ширших реформ бізнес-середовища. Деретуляція передбачає зменшення регуляторного тягаря шляхом скасування зайвих дозволів та адміністративних процедур. Протягом

2024-2025 років в Україні реалізується масштабна програма дерегуляції за підтримки ЄС. Понад 200 дозвільних процедур переведено на декларативний принцип, 60 – скасовано, запроваджено мораторій на перевірки бізнесу терміном до 5 років.

Актуальна нині цифровізація стосується впровадження електронних сервісів, створення єдиних цифрових платформ. Національна платформа «єДозвіл» надає бізнесу онлайн-доступ до дозвільних документів. Уніфікація корпоративного законодавства полегшує цифровізацію державних реєстрів та автоматизацію адміністративних процедур. А програма «Зроблено в Україні» передбачає 55 млрд грн на фінансування бізнесу та 5 млрд грн на компенсацію капітальних інвестицій до кінця 2026 року.

Отже, втрата чинності Господарським кодексом України та прийняття Закону №4196-IX є кульмінацією тривалого процесу реформування інституційних засад підприємництва. З юридичного погляду скасування ГКУ усуває дуалізм правового регулювання та наближає українське законодавство до європейських стандартів. З економічного погляду реформа має потенціал знизити трансакційні витрати та підвищити ефективність корпоративного управління. З інституційного погляду зміни сигналізують про курс на розбудову ринкової економіки з прозорими правилами.

Реалізація цього потенціалу залежить від якості імплементації. Трирічний перехідний період має дати бізнесу достатньо часу для адаптації, але потребує чіткої методичної підтримки з боку держави. Взаємодія законодавчих змін із реформами дерегуляції та цифровізації створює сприятливий контекст для трансформації бізнес-середовища. Для аграрного сектору зміни відкривають можливості модернізації організаційних структур та залучення інвестицій. Подальші дослідження мають зосередитися на емпіричному аналізі фактичних ефектів реформи зокрема у ході і після завершення перехідного періоду.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
2. Міністерство юстиції України. Щодо втрати чинності Господарським кодексом України. Офіційне роз'яснення від 23.08.2025. URL: <https://minjust.gov.ua> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Сегал Є.А. Причини та наслідки скасування Господарського кодексу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 1. № 83. С. 385-390. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.57>
4. Лопатинський Ю.М., Водянка Л.Д., Хіль Р.В. Розвиток екосистеми стартапів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №3. С. 37-42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.37>

Емілія ПРУШКІВСЬКА, д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування,
м. Київ

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна світова економіка функціонує в умовах багатовимірної турбулентності, спричиненої воєнними конфліктами, поглибленням соціальної поляризації, кліматичними ризиками, демографічними трансформаціями та масштабними міграційними потоками. В таких умовах традиційні моделі економічного зростання дедалі частіше демонструють обмежену здатність забезпечувати одночасно економічну ефективність і соціальну справедливість.

Одним із пріоритетних векторів у цьому контексті виступає соціальне підприємництво, як форма господарювання, що інтегрує економічну ефективність із реалізацією чітко окресленої соціальної місії. Такі підприємства генерують додану вартість не лише у фінансовому вимірі, а й через розбудову соціального капіталу, інклюзивну зайнятість та розвиток громад. Особливої ваги цей сектор набуває в умовах повоєнного відновлення України, що актуалізує формування стійкої економіки та зміцнення соціальної цілісності суспільства.

Масштабування соціального бізнесу корелює із глобальною парадигмою сталого розвитку, закріпленою у Цілях сталого розвитку [1], прийнятих Організацією Об'єднаних Націй. Зокрема, соціальне підприємництво безпосередньо сприяє досягненню ЦСР 8 («Гідна праця та економічне зростання»), ЦСР 10 («Зменшення нерівності») та ЦСР 11 («Сталий розвиток міст і громад»), оскільки формує механізми включення вразливих груп населення до економічної активності та стимулює локальний розвиток.

У межах європейської моделі економічної інтеграції соціальний бізнес розглядається як складова соціально-орієнтованої ринкової економіки. Європейський Союз послідовно інтегрує принципи соціального підприємництва до стратегій регіонального розвитку, політики зайнятості та інструментів підтримки малого й середнього бізнесу [2]. У країнах-членах ЄС застосовують різні підходи до правового регулювання цього сектору, що створює простір для порівняльного аналізу ефективності національних моделей підтримки.

Поза межами Європи соціальне підприємництво також демонструє високу адаптивність до різних економічних систем. У США та Канада соціальні підприємства активно взаємодіють із приватним сектором, що забезпечує масштабування соціальних ініціатив через механізми імпакт-інвестування та корпоративного партнерства. У країнах Азії (Індія, Індонезія, В'єтнам) соціальний бізнес зосереджується на подоланні бідності,

розширенні доступу до освіти, вирішенні екологічних проблем і розвитку сільських територій. Важливою характеристикою цих моделей є їх адаптація до локальних культурних та інституційних умов, що дозволяє досягати відчутного соціального ефекту навіть за обмежених фінансових ресурсів.

Для України, на етапі повоєнної трансформації, осмислення цього досвіду має стратегічне значення. У перспективі соціальне підприємництво може набути фундаментальної ролі, виконуючи комплекс функцій із реінтеграції населення, активізації економіки та формування нової інституційної культури [3]. В умовах масштабних соціальних втрат і ринкових диспропорцій такі підприємства стають не лише інструментом підтримки вразливих груп, а й елементом моделі інклюзивного зростання.

Передусім соціальне підприємництво виконує реабілітаційну функцію, що полягає у створенні механізмів соціально-економічної інтеграції ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Після завершення активної фази бойових дій суспільство стикається з необхідністю комплексної реінтеграції значної кількості осіб, які зазнали фізичних, психологічних та соціальних втрат. Традиційні програми соціальної підтримки, що ґрунтуються переважно на трансфертних механізмах, забезпечують мінімальний рівень матеріальної стабілізації, однак не завжди сприяють відновленню економічної самодостатності та активної участі у суспільному житті. Соціальні підприємства, натомість, створюють можливості для поєднання професійної реабілітації з виробничою діяльністю, що дозволяє інтегрувати ветеранів та ВПО у ринок праці через гнучкі форми зайнятості, навчання та адаптації робочих місць. Такий підхід зменшує ризики маргіналізації та соціальної ізоляції, одночасно формуючи додану вартість у локальних економіках.

Не менш важливою є економічна функція соціального підприємництва, що проявляється у створенні нових робочих місць та диверсифікації структури національної економіки. Повоєнне відновлення супроводжується необхідністю швидкої реконструкції інфраструктури, стимулювання малого та середнього бізнесу й активізації локального виробництва. Соціальні підприємства, орієнтовані на вирішення конкретних проблем громад, здатні забезпечити зайнятість у сферах, які часто залишаються поза увагою великого бізнесу, зокрема у сфері соціальних послуг, переробки, екологічних ініціатив, освіти та охорони здоров'я.

Водночас соціальне підприємництво має потенціал виконувати інституційну функцію, спрямовану на формування культури відповідального підприємництва та зміцнення соціального капіталу. У повоєнному суспільстві надзвичайно важливим є відновлення довіри між державою, бізнесом і громадянами. Соціальні підприємства демонструють альтернативну модель господарювання, де економічна ефективність поєднується з прозорістю, підзвітністю та орієнтацією на суспільне благо. Поширення таких практик може сприяти трансформації ціннісних орієнтирів підприємницького середовища, стимулюючи впровадження принципів корпоративної соціальної

відповідальності, етичного управління та довгострокового стратегічного планування. У перспективі це створює підґрунтя для формування інклюзивної економічної моделі, у якій економічне зростання корелює з підвищенням якості життя населення та соціальною стабільністю.

Слід підкреслити, що реалізація зазначених функцій стримується низкою системних обмежень. Одним із ключових стримуючих чинників є нормативна невизначеність. Відсутність чіткого законодавчого визначення соціального підприємства, спеціальних правових режимів або податкових стимулів обмежує можливості масштабування сектору та знижує інвестиційну привабливість відповідних ініціатив.

Таким чином, соціальне підприємництво в Україні має потенціал стати важливим елементом повоєнної економічної реконструкції, виконуючи реабілітаційну, економічну та інституційну функції. Водночас для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідним є усунення нормативних прогалин, розширення фінансових можливостей, розвиток імпаکت-інвестування та формування системної координації між державою й громадами.

Список використаних джерел:

1. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року». URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030-UA.pdf>
2. Social enterprises and their ecosystems in Europe. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2020. URL: https://base.socioeco.org/docs/social_enterprises_and_their_ecosystems_in_europe._comparative_synthe.pdf
3. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>

УДК 330.34:338.2:351.86

**Ярослав ПУШАК, д.е.н., професор,
Дмитро БІЛЕНЬКИЙ, здобувач вищої освіти,
Віктор ОРШАК, здобувач вищої освіти,
Львівський державний університет внутрішніх справ,
м. Львів**

ІНСТИТУЦІЙНІ ФАКТОРИ ТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ І РОЗВИТОК СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану в Україні інституційне середовище функціонування економіки зазнає суттєвих трансформацій, що посилює вплив

тіньових процесів на соціально-економічний розвиток держави. Інституційні дисбаланси, зокрема недосконалість нормативно-правового регулювання, обмеженість інституційної спроможності державних органів, зростання регуляторних ризиків та зниження довіри до формальних інститутів створюють сприятливі умови для тінізації економічної діяльності. За таких обставин тіньова економіка перетворюється на системний чинник загрози економічній безпеці держави, негативно впливаючи на фіскальну стабільність, конкурентне середовище та інвестиційний клімат.

Водночас у контексті трансформації інституційного середовища особливої актуальності набуває розвиток сталого підприємництва як інструмент зниження тінізації ризиків і зміцнення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Сталі бізнес-моделі, орієнтовані на довгострокову економічну стійкість, прозорість господарської діяльності, соціальну відповідальність і дотримання принципів незалежного корпоративного управління, сприяють формуванню легального та адаптивного підприємницького середовища. У цьому контексті дослідження інституційних факторів тінізації економіки та їх впливу на розвиток сталого підприємництва набуває особливого значення як складова процесу інституційної трансформації та післявоєнного відновлення економіки України.

У широкому розумінні інституційні фактори – це сукупність формальних і неформальних правил, норм, організаційних структур та механізмів їх реалізації, які визначають умови функціонування економічних суб'єктів і впливають на характер господарської поведінки. Вони формують інституційне середовище підприємництва, визначають рівень прозорості економічних процесів, дотримання прав власності та ефективність державного регулювання, особливо в умовах воєнного стану.

До основних інституційних факторів можна віднести:

- нормативно-правове регулювання підприємницької діяльності та його стабільність;
- ефективність державних інститутів і якість публічного управління;
- рівень дотримання прав власності та виконання контрактних зобов'язань (партнерських угод);
- інституційну спроможність фіскальних і контрольних органів;
- рівень довіри до бізнесу та населення до державних і правових інститутів;
- поширеність неформальних норм економічної поведінки та корупційних практик;
- ступінь цифровізації державних сервісів і регуляторних процедур.

Важливим у процесі управління інституційними ризиками є діяльність державних органів, спрямована на формування стабільного, прогнозованого та прозорого інституційного середовища для суб'єктів підприємництва. Саме ефективність державного регулювання, узгодженість рішень органів влади та дотримання принципу верховенства права визначають рівень довіри бізнесу до формальних інститутів і знижують стимули до тіньової економічної

діяльності. В умовах воєнного стану посилюється роль держави у мінімізації інституційних ризиків шляхом удосконалення регуляторної політики, цифровизації управлінських процесів та забезпечення балансу між контролем і підтримкою сталого розвитку.

У сучасних умовах основними напрямками зниження інституційних ризиків та факторів, що впливають на рівень тінізації економіки мають бути:

- удосконалення нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності з метою підвищення його стабільності, передбачуваності та узгодженості з умовами воєнного стану;

- посилення інституційної спроможності органів державної влади та підвищення ефективності публічного управління і контролю;

- розвиток цифрових інструментів державного регулювання, автоматизованого податкового адміністрування та ризик-орієнтованих підходів;

- формування прозорого конкурентного середовища та забезпечення рівних умов ведення бізнесу для суб'єктів підприємництва;

- зниження рівня корупційних ризиків і поширеності неформальних економічних практик;

- стимулювання розвитку сталих бізнес-моделей, орієнтованих на легальну діяльність, соціальну відповідальність та довгострокову економічну стійкість;

- підвищення рівня довіри бізнесу до державних інститутів через послідовну регуляторну політику та ефективну комунікацію між державою і підприємницьким середовищем.

Список використаних джерел:

1. Бестужева С. В., Козуб В. О. Вплив тіньової економіки України на економічну безпеку. *Актуальні питання світової і національної економіки: оцінки та стратегії розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 27 бер. 2021 р. : тези допов. Львів: ЛЕФ, 2021. С. 6-10.

2. Суворова С., & Кульганік О. Тіньова економіка в Україні: стан та шляхи подолання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8(08). С.168 – 172. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-28>

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИМІРИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасність українського сільського розвитку характеризується наявністю багатьох викликів на врахуванні яких будуються стратегії і тактики управління розвитком аграрних підприємств. Бізнесовим структурам все важче якісно задовольняти визначені цілі соціального характеру, а першочергово – економічні. Деструктивно визначальним чинником формування соціально-економічної ефективності управління, під важкопрогнозованою дією якого перебувають підприємства й галузь, є воєнний час. Вважаємо, що управлінський аспект організації господарювання набув практики кризового менеджменту в угоду безпековим пріоритетам, а також необхідності актуального реагування на виклики здійснення стратегічних реконструкцій.

Ситуація зазначеного контексту вказує на доцільність розширення наукового висвітлення галузевої управлінської проблематики. Ідеологічно в цьому питанні спираємося на: концепцію економічного розвитку Й. Шумпетера [1], який довів визначальність підприємництва у реалізації соціально-економічних цілей за умов ефективного управління [1]; положення Г. Мінцберга [2], Б. Гаврилишина [3] про способи й пріоритети менеджменту в організації; трактування засад, механізмів і пріоритетів забезпечення ефективності управління за актуалізації дії сучасних чинників [4; 5], зокрема воєнних [6-8].

Соціально-економічний вимір ефективності в теперішніх умовах організації господарювання пов'язаний з чинником невизначеності [6; 7; 8], що зумовлює конструкції потенційних управлінських рішень.

Посилаючись на висновки [6] позиціонуємо свою загальну згоду з постановкою проблеми [6] про те, що в умовах глобальної економічної нестабільності, кліматичних змін та геополітичної напруженості аграрне підприємництво стикається з безпрецедентним рівнем невизначеності й цей факт суттєво впливає на прийняття управлінських рішень [6]. Відповідно видозмінилися соціально-економічні вимірники ефективності управління. Для України в цьому питанні слід робити поправку на безпекові реалії сьогодення, тому серед означень управлінських результатів з'являється чинник соціальної і економічної безпеки. Адже на відміну наприклад від таких ефектів як прибутковість, розмір заробітної плати – класичних вимірників результативності аграрного менеджменту – безпековий аспект кваліфікуємо як фактичну спроможність існування підприємства в наявних

умовах воєнного часу. Це базовий індикатор можливості реалізації соціальної і економічної місії. Виходячи з цієї гіпотези на практиці відбувається корекція механізму управління.

На порядку денному управління розвитком аграрних підприємств переважають пошуки способів результативного впровадження заходів з досягнення соціально-економічної безпеки. Управлінські ефекти проєктуються й реалізуються з мотиваціями щодо збереження бізнесу. Насамперед виникли такі соціально-економічні виміри ефективності як: рівень якості трудового життя працівників у безпековому контексті; резильєнтність підприємницької системи; ринкова респектабельність бренду; стратегічна соціальна відповідальність. По-суті, результати управління розвитком аграрних підприємств ідентифіковані на макро-, мезо- й мікрорівні. Методичне споглядання на їх динаміку включає індикатор автономності спроможності досягати стійких ефектів.

Представлені висновки і узагальнення витікають із наших власних дослідницьких спостережень за тенденціями соціально-економічної ефективності менеджменту аграрних підприємств Миколаївської області. В методичному плані погоджуємося з висновком [7] про доцільність реалізації комплексного підходу у розробленні моделей управління відновленням громад [7]. Проте окреслені науковцями [8] стратегічні орієнтири розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища [8] не вважаємо усталеними, адже підприємницькі екосистеми набули реконструктивної динаміки. Це стосується усіх складових функціонування аграрних підприємств – від організаційної форми до засад кваліфікації достатності ефектів.

У підсумку ж наголошуємо, що незалежно від рівнів реалізації управлінських функцій менеджмент сьогодні стикається з безліччю проблем, які наслідують соціально-економічний вимір результатів аграрних підприємств. По-суті головні – стратегічна невизначеність в організації ведення підприємницької діяльності, дефіцит кадрового ресурсу а також часті зміни державної регуляторної політики й нестійкість агропродовольчих ланцюгів. Також відзначаємо, що за спостережними дослідницькими оцінками усі типи підприємств незалежно від розміру і організаційної форми зазнають негативного впливу однотипних ризиків. Це формує відповідні бізнесові очікування й визначає способи управління соціально-економічними процесами.

Список використаних джерел:

1. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
2. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

3. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: дороговкази в майбутнє: доповідь Римському клубові / Б. Гаврилишин; упоряд. В. Рубцов. Вид. 4-те, допов. Київ: Університетське вид-во «ПУЛЬСАРИ», 2013. 248 с.

4. Шпикуляк О. Г. Ефективність управління аграрним підприємством // Економіка АПК. 2005. № 3. С. 22–25.

5. Гуменюк М.М., Неміш Д.В., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І. Основні чинники ефективного функціонування малого аграрного підприємництва. *Вісник аграрної науки*. 2021. №9 (822). С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>

6. Лопатинський Ю. М., Парасій Д. С. Сучасні умови економічної невизначеності розвитку аграрного підприємництва. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 20. С. 04–12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12>.

7. Shebanin V., Kormyshkin Iu., Ruzhniak M., Reshetilov G., Kormyshkina I. Formation of complex community restoration management models in the context of sustainable agricultural development // *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28, No. 2. P. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor2.2025.116>

8. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Кифяк В. І., Ксенофонтowa К. Ю., Анікеєнко В. М. Стратегічні орієнтири розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища // *Агросвіт*. 2025. № 23. С. 89–102. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.89

УДК 338.43:351.86:334.72

Галина САРАНЧУК, к.е.н., доцент,
*ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,
м. Бережани*

РОЛЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, глобалізаційних процесів та посилення зовнішніх і внутрішніх ризиків проблема забезпечення продовольчої безпеки набуває стратегічного значення для національної економіки. Економічні кризи, військові загрози, інфляційні коливання, порушення логістичних ланцюгів та кліматичні зміни суттєво впливають на стабільність аграрного виробництва і функціонування продовольчих ринків. У цих умовах особливого значення набуває підприємництво як гнучкий та адаптивний механізм реагування на виклики нестабільного середовища.

Підприємницький сектор, зокрема аграрної сфери та суміжних галузей, виступає ключовим суб'єктом формування пропозиції агропродовольчої

продукції, впровадження інноваційних технологій, створення робочих місць та задоволення продовольчих потреб кожної людини якісними, доступними й збалансованими продуктами харчування. Саме підприємництво здатне забезпечити структурну модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції та диверсифікацію каналів постачання, що є необхідною умовою зміцнення продовольчої безпеки держави.

Таким чином, дослідження ролі підприємництва у забезпеченні продовольчої безпеки в контексті сучасних економічних викликів є актуальним науковим завданням, що потребує комплексного аналізу інституційних умов, державної політики підтримки бізнесу та механізмів підвищення стійкості продовольчої системи.

Протягом останніх років продовольча безпека слабшає як на глобальному, так і на регіональному рівнях. Основними причинами, які спричинили погіршення показників продовольчої безпеки України та світу є: зміна клімату, пандемія COVID-19, повномасштабне військове вторгнення на територію нашої держави. Україна завжди була і залишається одним з основних виробників сільськогосподарської продукції та гарантом глобальної продовольчої безпеки.

За обсягами експорту Україна входить до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі. При цьому наша держава експортує 75% свого виробництва зерна, тоді як внутрішнє споживання становить лише 20-25%. Відповідно, країна забезпечує їжею утричі більше людей за її межами, ніж населення України. Понад 400 мільйонів людей у світі залежать від поставок зерна з України [2].

До початку повномасштабної війни наша держава забезпечувала понад 15% світового експорту кукурудзи, 10% пшениці, 15-20% ячменю [1].

Повномасштабне військове вторгнення росії на суверенну територію України призвело до дестабілізації усіх галузей національної економіки, зокрема й аграрного сектору, негативно вплинуло на експорт вітчизняної сільськогосподарської продукції, посилило ризики забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

Незважаючи на серйозні наслідки повномасштабного військового вторгнення та терор вітчизняного аграрного сектору, росії не вдалося заблокувати український зерновий ринок. Україна й надалі зберігає ключову роль гаранта продовольчої безпеки у світі. За результатами 2025 року виробництво зернових культур склало близько 60 млн тонн, як наслідок Україна зберегла свій статус житниці світу та увійшла до ТОП-10 світових виробників основних зернових культур. За обсягами виробництва зернових Україна посідає друге місце серед країн Європейського Союзу, поступаючись лише Франція (63,1 млн тонн). Водночас Україна випереджає Німеччину (45,2 млн тонн) та Польщу (36,5 млн тонн) [5].

Слід зазначити, що завдяки допомозі партнерів, наша держава залишається ключовим постачальником зерна та соняшникової олії на світові ринки, з часткою понад 10% міжнародної торгівлі. Так, у 2024 році Україна

експортувала 53,9 млн тонн зерна, що на 20% більше ніж у 2023 році. Це другий в історії України результат: рекорд було зафіксовано 2019 року, коли на зовнішні ринки було відправлено 56,7 млн тонн зерна [6].

Серед ознак продовольчої безпеки варто вказати на позиції України в Глобальному індексі продовольчої безпеки (GFSI), який позиціонується в якості еталонної моделі, за допомогою якої аналізуються й діагностуються сильні, слабкі сторони національних продовольчих систем та загрози країн світу.

Так, згідно показників GFSI (англ. Global Food Security Index) у 2022 році Україна здобула 26 місце в рейтингу серед європейських країн та 71 сходинку в світовому рейтингу серед 113 країн за оцінкою показників продовольчої безпеки [3].

Аналізуючи показники індексу продовольчої безпеки, слід відмітити, що за даними показника «Забезпечення продуктами харчування» для України було нараховано 66,6 бали та надано 65 місце у глобальному рейтингу через низку негативних показників (ріст цін, зростання частки витрат на продукти харчування; неналежне державне фінансування програм безпеки продовольством та інші). Відповідно до показника «Якість і безпека харчових продуктів», Україна отримала оцінку 71,3 бали та здобула 52 місце у світовому рейтингу [3].

Проблеми, що виникають в системі продовольчої безпеки України пов'язані із введенням воєнного стану; тимчасовою окупацією територій нашої країни; активними бойовими діями, які перешкоджають веденню польових робіт на частині території; окупацією, мінуванням та забрудненням сільськогосподарських угідь; викраденням та нищенням частини урожаю; порушенням ланцюгів постачання та створення доданої вартості; руйнуванням логістичних шляхів; знищенням інфраструктури; ускладненням експорту та імпорту через блокування портів. Деякі експерти зазначають що 25% українського сільського населення, яке займалося сільським господарством, припинили свою діяльність через перебування в зоні бойових дій [4].

Отже, військові дії на території України посилили значущість питання продовольчої безпеки. Основним провайдером вирішення стратегічних проблем продовольчої сфери у складних економічних умовах є держава. Для гарантування продовольчої безпеки в Україні необхідна додаткова увага та заходи з боку держави і виконавчих органів.

Список використаних джерел:

1. Загроза продовольчій безпеці світу. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Побоченко Л. М., Татаренко Н. О., Прокоп'єва А. А. Сучасні тренди розвитку світового ринку зерна в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2220/2141> (дата звернення: 20.01.2026).

3. Україна та глобальна продовольча безпека в умовах війни. URL: <https://bit.ly/42jDUgA> (дата звернення: 21.02.2026).

4. Україна: Вплив війни на сільське господарство та сільське життя в Україні. Результати загальнонаціонального опитування сільських домогосподарств. Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2022. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc3311en> (дата звернення: 21.02.2026).

5. Україна у 2025 році зібрала до 75 млн тонн зернових та олійних – другий результат у ЄС. Latifundist.com. 2025. URL: <https://latifundist.com/novosti/69166-ukrayina-u-2025-rotsi-zibrala-do-75-mln-tonn-zernovih-ta-olijnih--drugij-rezultat-u-yes> (дата звернення: 21.02.2026).

6. Україна в 2024 році експортувала зерна на \$9,4 млрд. Фізичний обсяг – другий після рекордного 2019-го. Forbes. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-v-2024-rotsi-eksportuvala-zerna-na-94-mlrd-tse-drugiy-rezultat-pislya-rekordnogo-2019-go-13012025-26239> (дата звернення: 20.02.2026).

УДК 338.43:504

Микола СІДЛЯР, аспірант,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ФЕРМЕРСЬКИХ І СЕЛЯНСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Розвиток аграрного підприємництва в Україні в сучасних умовах відбувається на тлі зростаючої економічної та екологічної невизначеності. Така невизначеність проявляється у нестабільності ринкових умов, складності прогнозування результатів господарської діяльності, зміні правил державного регулювання та підвищенні впливу природно-кліматичних чинників. Для аграрного сектору ці процеси мають особливе значення, оскільки сільське господарство безпосередньо залежить від природних ресурсів і стану навколишнього середовища. Особливий вплив на аграрний сектор має сучасний воєнний стан в Україні. У зв'язку з цим актуалізується проблема еколого-економічного розвитку аграрного підприємництва, зокрема його малих форм.

У наукових дослідженнях економічна невизначеність розглядається як характерна ознака сучасного етапу розвитку аграрної економіки України [1]. Вона зумовлює зростання ризиків для суб'єктів господарювання та ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Для малих фермерських і селянських господарств така ситуація є особливо складною через обмежені фінансові ресурси та низьку спроможність страхування ризиків. За цих умов малі господарства змушені орієнтуватися не стільки на довгострокове

зростання, скільки на підтримання поточної життєздатності та збереження виробничого потенціалу, що відзначається у дослідженнях сучасних умов розвитку аграрного підприємництва.

Фермерські господарства та селянські домогосподарства займають важливе місце в аграрній структурі України. Вони забезпечують значну частину виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції та виконують соціальну функцію, пов'язану із зайнятістю сільського населення. Водночас ці форми господарювання є більш уразливими до інституційних змін і зовнішніх шоків, що посилює вплив невизначеності на їхній розвиток. У таких умовах економічна ефективність діяльності тісно переплітається з екологічними аспектами використання земельних і природних ресурсів.

Екологічна складова розвитку фермерських і селянських господарств проявляється передусім у способах землекористування, збереженні родючості ґрунтів та раціональному використанні природних ресурсів. Для малих господарств характерне більш обережне ставлення до землі, оскільки вона часто є основним і незамінним засобом виробництва. Така орієнтація на збереження ресурсної бази має важливе значення для забезпечення сталості аграрного виробництва, особливо в умовах нестабільності та невизначеності.

Адаптація до умов невизначеності є ключовим чинником еколого-економічного розвитку малих аграрних господарств. У наукових дослідженнях адаптаційні процеси розглядаються як сукупність організаційних і економічних змін, спрямованих на збереження функціонування господарств у нестабільному середовищі [2]. Для аграрних господарств така адаптація може проявлятися у зміні структури посівів, диверсифікації виробництва, поєднанні товарного і споживчого виробництва, а також у скороченні витрат на зовнішні ресурси.

Особливу роль у процесі адаптації відіграють інституційні умови. Дослідження, присвячені організаційно-економічній адаптації малих аграрних підприємств, підкреслюють, що нестабільність нормативно-правового середовища ускладнює планування діяльності та знижує мотивацію до довгострокових інвестицій, у тому числі екологічного характеру [3]. За таких умов господарства змушені діяти в межах короткострокових рішень, що не завжди сприяє еколого-економічній збалансованості.

Селянські господарства, поряд із фермерськими, відіграють важливу роль у продовольчому забезпеченні населення, особливо на місцевому рівні. Їхня діяльність часто поєднує економічні та соціальні цілі, що знижує залежність від ринкових коливань, але водночас обмежує можливості розвитку. У наукових працях відзначається, що підвищення ролі селянських господарств потребує створення сприятливих організаційно-інституційних умов, які б стимулювали більш ефективно та екологічно відповідальне використання ресурсів [4].

Еколого-економічний розвиток аграрного підприємництва в Україні слід розглядати як поступовий і нерівномірний процес, що відбувається під впливом численних факторів невизначеності. Для малих фермерських і

селянських господарств характерною є орієнтація на виживання та стабілізацію, а не на швидке економічне зростання. Така модель розвитку має як позитивні, так і обмежувальні риси, зокрема з точки зору впровадження екологічних підходів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що малі фермерські та селянські господарства є важливими суб'єктами еколого-економічного розвитку аграрного сектору України. В умовах невизначеності вони демонструють здатність до адаптації, однак потребують більшої інституційної підтримки для поєднання економічної стабільності з екологічною відповідальністю. Подальші дослідження цієї проблематики мають бути спрямовані на поглиблення розуміння ролі малих форм господарювання у забезпеченні сталого розвитку сільського господарства.

Список використаних джерел:

1. Лопатинський Ю. М., Парасій Д. С. Сучасні умови економічної невизначеності розвитку аграрного підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12>
2. Lopatynskyi Yu., Humeniuk M., Shpykuliak O., Shelenko D., Nemish D. Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32. No. 1. P. 10-19. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.10>
3. Lopatynskyi Yu., Shpykuliak O., Kyfyak V., Shelenko D., Diuk A. Socio-economic role and institutional capacity of family farms in the implementation of the sustainable development goals. *Ekonomika APK*. 2023. № 30(3). P. 18-28. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202303018>
4. Лопатинський Ю., Шпикуляк О., Шеленко Д., Кифяк В., Дюк А. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. №3-4. С. 3-13. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.03-04.003>

УДК 330.322:332.1

Віталій ТЕМЕРІВСЬКИЙ, к.п.н.,

*Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича
м. Чернівці*

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛАСТЬ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Сучасний розвиток регіональної економіки України значною мірою визначається рівнем інвестиційної активності, що виступає ключовим

драйвером модернізації виробництва, структурної трансформації підприємництва та підвищення конкурентоспроможності територій. Чернівецька область, як прикордонний регіон Європейського Союзу, має значний потенціал для залучення інвестицій завдяки географічному розташуванню, активному розвитку малого і середнього бізнесу, транскордонній співпраці та людському капіталу.

Попри відносно невисокі обсяги прямих іноземних інвестицій (близько 54–62 млн дол. США у довоєнний період), регіон демонструє стабільність підприємницької активності та зростання кількості суб'єктів господарювання навіть в умовах війни. Основними галузями інвестування залишаються переробна промисловість, деревообробка, агропродовольчий сектор, легка промисловість, а також сегмент ІТ-послуг.

Воєнний стан суттєво змінив логіку регіональної інвестиційної політики. Якщо до 2022 року ключовими факторами були рентабельність і логістична доступність, то сьогодні пріоритетними стають:

- безпековий фактор регіону;
- стабільність енергопостачання;
- можливість релокації підприємств із зон активних бойових дій;
- інтеграція в європейські виробничі ланцюги;
- підтримка локального виробництва та імпортозаміщення.

Чернівецька область має відносно безпечне географічне розташування та прикордонний статус, що створює передумови для розміщення релокованих підприємств і розвитку логістичних хабів. У воєнних умовах інвестиції дедалі більше спрямовуються у:

- виробництва з високою доданою вартістю;
- переробку агропродукції;
- альтернативну енергетику;
- ІТ та цифрові послуги;
- малий і середній бізнес як основу економічної стійкості.

Важливою тенденцією є перехід від великих капіталомістких інвестицій до більш гнучких, інноваційних та локально орієнтованих проектів.

Особливе значення для регіону має розвиток індустріального парку як механізму концентрації виробничих потужностей, стимулювання створення робочих місць і формування кластерної моделі розвитку [].

Індустріальний парк:

- забезпечує підготовлену інженерну інфраструктуру;
- знижує бар'єри входу для інвесторів;
- створює умови для локалізації виробництв;
- сприяє кооперації між підприємствами;
- формує мультиплікативний ефект для малого бізнесу.

В умовах війни індустріальний парк може стати платформою для:

- розміщення релокованих підприємств;
- розвитку переробної промисловості;
- залучення інвестицій з країн ЄС;

– інтеграції у транскордонні виробничі ланцюги.

Довгостроково індустріальний парк може трансформувати економічну структуру області від сировинної моделі до моделі з більшою часткою інтелектуальноємних і виробничих секторів.

Інвестиційний розвиток Чернівецької області в умовах війни набуває нового змісту: від кількісного нарощування капіталу до формування стійкої, диверсифікованої та інноваційно орієнтованої економіки. Поєднання прикордонного статусу, підприємницької активності та розвитку індустріальної інфраструктури створює передумови для посилення регіональної конкурентоспроможності в післявоєнний період.

Інвестиції в регіон сьогодні - це не лише економічний ресурс, а стратегічний інструмент відбудови, зайнятості та інтеграції в європейський економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Індустріальний парк з Буковини першим у 2026 році включено до Реєстру індустріальних (промислових) парків URL: <https://bukoda.gov.ua/news/industrialnyi-park-z-bukovyny-pershym-u-2026-rotsi-vkliucheno-do-reiestru-industrialnykh-promyslovykh-parkiv> (дата звернення: 23.02.2026).

УДК 330.342:334.72

**Тетяна ХОДАН, здобувач вищої освіти,
Любов ВОДЯНКА, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці**

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ВЕТЕРАНІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕІНТЕГРАЦІЇ У МИРНЕ ЖИТТЯ

Україна на сучасному етапі, перебуваючи в умовах тривалої російської агресії, стикається з численними викликами, пов'язаними з реінтеграцією ветеранів війни до цивільного суспільства. Згідно з офіційними даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на кінець 2025-го - початок 2026-го року в Україні налічується близько 1,3–1,5 мільйона ветеранів та ветеранок війни, включаючи учасників бойових дій (УБД) та людей з інвалідністю внаслідок війни [2]. Багато з цих ветеранів стикаються з серйозними проблемами, такими як психологічна адаптація до мирного життя, труднощі з працевлаштуванням, соціальна ізоляція, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) та навіть підвищений ризик суїцидальних тенденцій. У цьому контексті соціальне підприємництво виступає як

потужний і багатофункціональний інструмент реінтеграції, що поєднує елементи бізнесу з соціальними цілями, такими як забезпечення інклюзивності міського простору, фізична та ментальна реабілітація постраждалих від бойових дій, відновлення зруйнованої інфраструктури, підтримка внутрішньо переміщених осіб тощо.

Згідно з теорією соціального підприємництва Мухаммада Юнуса, лауреата Нобелівської премії миру, такий підхід дозволяє трансформувати соціальні виклики у сталі економічні можливості. У контексті реінтеграції це змінює рольову модель ветерана: із реципієнта державної допомоги він стає активним суб'єктом суспільних змін. Замість зосередження на травматичному досвіді як на бар'єрі, ветеран використовує його як специфічний ресурс для створення ціннісно-орієнтованого бізнесу. Ключовою ознакою такої моделі є відмова від максимізації приватного прибутку на користь соціальної місії: отримані кошти не виводяться як дивіденди, а реінвестуються у розвиток громади. Це створює самовідтворювальний цикл підтримки, де успішне підприємство фінансує програми психологічної реабілітації для побратимів, інклюзивні проєкти або освітні курси для молоді [3]. В Україні цей феномен набув особливого поширення після 2014-го року, що стало прямим наслідком початку російської збройної агресії, окупації Автономної Республіки Крим та частин Донецької і Луганської областей.

Аналізуючи еволюцію соціального підприємництва ветеранів в Україні, можна виділити кілька ключових етапів і факторів успіху.

По-перше, державна підтримка відіграє критичну роль: програми на кшталт «Власна справа» від Міністерства економіки України надають гранти, кредити під низькі відсотки та податкові пільги для стартапів, заснованих ветеранами. З 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення, обсяг такої допомоги зріс удвічі, що дозволило запустити понад 500 нових підприємств.

По-друге, міжнародне менторство від організацій, таких як USAID, EU4Business чи Міжнародна організація з міграції (МОМ), пропонує тренінги з бізнес-планування, маркетингу та управління, адаптовані до потреб ветеранів. Наприклад, програма USAID «Підтримка ветеранського бізнесу» охопила понад 10 тисяч учасників, навчаючи їх цифровим навичкам і сталому розвитку.

По-третє, мережеві спільноти, як-от «Ветеранський хаб» чи «Українська асоціація ветеранів-підприємців» створюють платформи для обміну досвідом, де ветерани можуть знайти партнерів, інвесторів чи клієнтів. Згідно зі звітом USAID за 2024 рік, кількість соціальних підприємств, заснованих ветеранами, зросла на 40% порівняно з 2021 роком, що призвело до створення понад 10 тисяч робочих місць, переважно для інших ветеранів чи членів їхніх сімей. Це не лише економічна реінтеграція, але й психологічна: дослідження показують, що участь у соціальному бізнесі знижує рівень ПТСР на 25-30%, оскільки ветерани знаходять нову ідентичність, перетворюючи травматичний

досвід на інструмент допомоги іншим, що зменшує відчуття ізоляції та підвищує відчуття приналежності [2].

Практичні приклади з різних регіонів України ілюструють ефективність цього підходу на конкретних кейсах. Добре відомі ініціативи, такі як «Veterano Pizza» – мережа піцерій, заснована ветеранами АТО/ООС, де працюють переважно колишні бійці, а частина прибутку спрямовується на підтримку армії та ветеранських програм. Інший приклад – фонд «Повернись живим», який еволюціонував від волонтерської ініціативи до повноцінної соціальної організації з елементами підприємництва, збираючи кошти на обладнання для ЗСУ та реінтеграційні проекти.

Проект «Mandry in UA», заснований ветераном Денисом Дудником спеціалізується на оренді мобільних будинків (кемперів) та організації авторських турів, поєднуючи комерційну діяльність із програмами психологічного відновлення. Важливою складовою моделі є соціальне інвестування: прибуток від послуг дозволяє організовувати безоплатні виїзди для побратимів, що сприяє подоланню соціальної ізоляції та зміцненню внутрішньосімейних зв'язків.

Іншим показовим прикладом є соціальна майстерня «WoodLuck» з виготовлення меблів (засновник – ветеран Андрій Левицький), яка функціонує як соціальне підприємство: частина прибутку спрямовується на благодійність, а робочі місця надаються ветеранам та людям, що подолали залежність, сприяючи їхній реабілітації через працю.

У м. Ірпінь Київської області діє унікальний проєкт «Batart», заснований ветераном Андрієм Несмачним. Майстерня спеціалізується на апсайклінгу – перетворенні використаних гілз та залишків зброї на художні вироби та предмети інтер'єру, що поєднує бізнес із елементами арт-терапії.

Такі ініціативи також посилюють суспільну єдність: ветерани стають лідерами громад, надихаючи молодь на волонтерство, сприяючи патріотичному вихованню через лекції в школах та університетах, і навіть впливаючи на місцеву політику, лобіюючи закони про підтримку ветеранів.

Незважаючи на успіхи, соціальне підприємництво ветеранів стикається з численними викликами, які вимагають системних рішень. Серед них – брак початкового фінансування, особливо для ветеранів з сільських районів, де доступ до грантів обмежений; бюрократичні бар'єри, такі як складна реєстрація бізнесу чи отримання ліцензій; і соціальна стигма щодо психічного здоров'я, яка може відлякувати інвесторів чи клієнтів. Крім того, багато ветеранів потребують спеціалізованої освіти, оскільки їхні військові навички не завжди безпосередньо застосовні в бізнесі. Для подолання цих перешкод необхідне посилення державної політики: введення додаткових податкових пільг для соціальних підприємств, розширення освітніх програм з підприємництва в університетах та коледжах, а також створення національної мережі менторів. На думку експертів з Міжнародного банку реконструкції та розвитку (Світового банку), соціальне підприємництво може стати ключовим елементом національної стратегії реінтеграції, перетворюючи ветеранів з

«постраждалих» на «агентів змін» у суспільстві. Дослідження Світового банку за 2025 рік підкреслює, що країни з подібними конфліктами, як-от Ізраїль чи Хорватія, досягли успіху саме завдяки інтеграції ветеранів у соціальний бізнес, що знизило соціальні витрати на реабілітацію на 20-25%. В Україні подібний підхід міг би не тільки допомогти ветеранам, але й стимулювати економіку, створюючи інноваційні рішення для поствоєнного відновлення.

Отже, соціальне підприємництво ветеранів не лише полегшує індивідуальний перехід від військової служби до мирного життя, але й сприяє загальному розвитку українського суспільства, формуючи нову культуру, де військовий досвід стає цінним ресурсом для інновацій та соціальних змін. Воно посилює національну стійкість, сприяючи економічному зростанню, психологічній стабільності та суспільній єдності. Це дослідження, базоване на аналізі українських кейсів та міжнародного досвіду, підкреслює необхідність комплексної підтримки таких ініціатив на державному, регіональному та міжнародному рівнях. Це включає не тільки фінансову допомогу, але й освітні програми, мережеві платформи та правові реформи, які зроблять соціальне підприємництво доступним для всіх ветеранів. У підсумку, інвестуючи в ветеранський бізнес, Україна інвестує в своє майбутнє, перетворюючи виклики війни на можливості для процвітання.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. Government launches grant programs for veterans to start or develop their own businesses. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=en-GB&id=b324f856-eb05-4842-97b0-97ad490e10af&title=GovernmentLaunchesGrantProgramsForVeteransToStartOrDevelopTheirOwnBusinesses> (дата звернення: 25.02.2026).
2. Міністерство у справах ветеранів URL: <https://mva.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2026).
3. Смаль В. В., Кокоть В. О. Соціальне підприємництво: підходи до визначення та ідентифікації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 8. С. 69–73.
4. USAID. Actions to Support Ukraine's Economic Recovery. URL: <https://pl.usembassy.gov/actions-to-support-ukraines-economic-recovery> (дата звернення: 25.02.2026).
5. World Bank. Social Protection for Inclusion, Resilience, Innovation and Transformation (SPIRIT) Program for Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/spirit> (дата звернення: 25.02.2026).

**Наталія ШЕВЧЕНКО, к.е.н., доцент,
Віталій БІЖОК, здобувач вищої освіти,
Львівський державний університет внутрішніх справ,
м. Львів**

РІВЕНЬ КОРУПЦІЇ ЯК ФАКТОР СТРИМУВАННЯ РОЗВИТКУ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Рівень корупції залишається одним із ключових факторів, що стримують розвиток сталого підприємництва та ускладнюють формування прозорого й конкурентного бізнес-середовища. Корупційні практики негативно впливають на ринкові механізми, підвищують трансакційні витрати для суб'єктів господарювання, обмежують доступ підприємств до фінансових ресурсів і державної підтримки, а також знижують мотивацію бізнесу до довгострокового планування та впровадження сталих бізнес-моделей. В умовах підвищених економічної невизначеності, зокрема у період воєнних і кризових викликів корупція посилює ризики ведення підприємницької діяльності, формує нерівні умови конкуренції та підриває довіру між бізнесом і державою. За таких обставин подолання корупційних проявів виступає необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку підприємництва, підвищення його економічної стійкості та інтеграції принципів прозорості, соціальної відповідальності й доброчесності в практику господарської діяльності.

Дослідження щодо індексу сприйняття корупції в Україні (рис. 1), який проводиться Transparency International Ukraine, відображає динаміку оцінювання рівня корупції з боку експертного середовища та міжнародних інституцій.

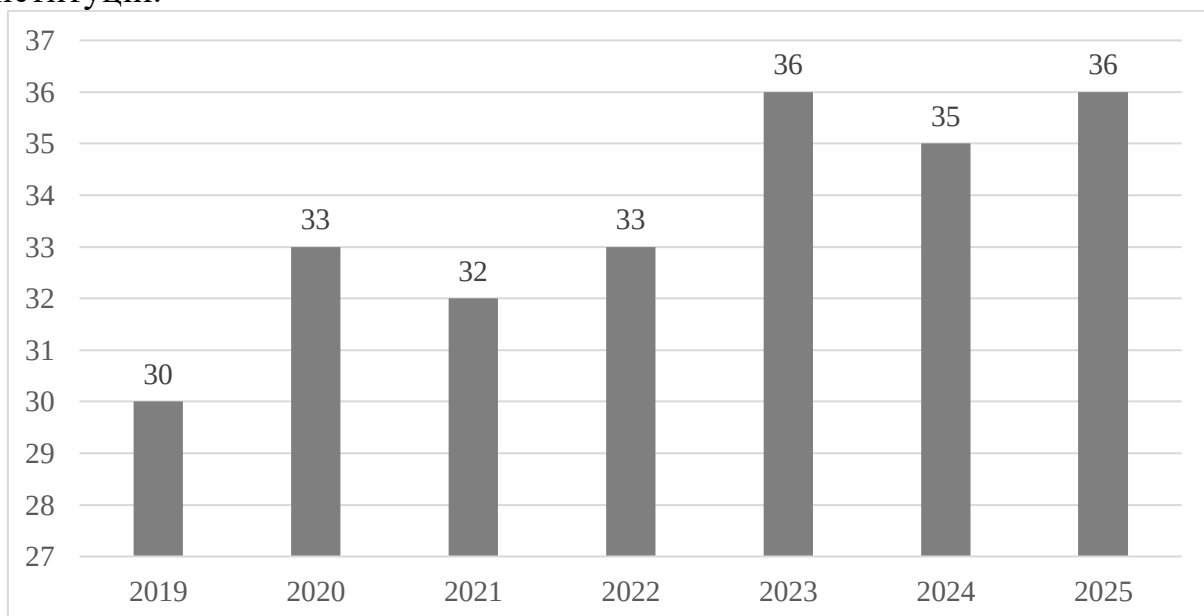


Рис. 1. Індекс сприйняття корупції в Україні у 2016-2020 роках

Джерело: [1].

Отримані результати свідчать про підняття у 2025 році індексу на 1 пункт порівняно з 2024 та на 6 порівняно з 2019 проте, є недостатньо високим і пов'язаний з наявними корупційними ризиками в країні.

Протягом останніх років значна кількість підприємств в Україні стикнулася з корупційними проявами, які виникають у процесі взаємодії з органами державної влади, контролюючими та дозвоільними структурами. Такі практики проявляються у вигляді неформальних платежів, зловживанням службовим становищем, вибіркового застосування норм законодавства та адміністративного тиску на бізнес. Наявність корупційних ризиків призводить до негативних наслідків для розвитку підприємництва, зокрема:

- зростання фінансових та трансакційних витрат підприємств, що знижує їх рентабельність і економічну стійкість;
- погіршення інвестиційного клімату та зменшення зацікавленості внутрішніх і зовнішніх інвесторів у довгострокових проєктах;
- спотворення конкурентного середовища та створення нерівних умов ведення бізнесу;
- обмеження доступу підприємств до державної підтримки, фінансових ресурсів і програм розвитку;
- зниження мотивації суб'єктів господарювання до легальної діяльності та впровадження принципів сталого підприємництва;
- стимулювання інноваційної активності та уповільнення модернізації бізнес-процесів;
- підірив довіри між бізнесом і державою, що негативно впливає на формування прозорого та передбачуваного підприємницького середовища.

В умовах війни зменшення рівня корупції є одним із ключових завдань для держави, оскільки безпосередньо впливає на ефективність використання публічних ресурсів та забезпечення економічної безпеки. Корупційні прояви в умовах обмежених фінансових ресурсів і людських ресурсів посилюють соціально-економічні ризики, знижують довіру суспільства до органів влади та ускладнюють підтримку підприємницької діяльності. Подолання корупції сприяє формуванню прозорого бізнес-середовища, створенню рівних умов конкуренції та стимулює розвитку сталого підприємництва. У свою чергу, це забезпечує підвищення економічної стійкості держави та створює передумови для післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1. Corruption Perceptions Index 2020-2024. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org>
2. Самодай В., Ковтун Г. Корупція: загрози та наслідки для соціуму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-67>
3. Шевченко Н., Копитко М., Захаров О. Роль міжнародної співпраці державних органів у сфері зниження та управління рівнем корупції в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №3 (71), 2023. С. 38-45 DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-38-45>

**Владислав ШПИКУЛЯК, аспірант,
Олександр ШПИКУЛЯК, д.е.н., професор,
член-кореспондент НААН, учений секретар Інституту
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ**

ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Аграрний сектор визначальний для життєдіяльності людини у створенні благ, формуванні добробуту, розвитку економік, територій, соціуму. В світі і в Україні практичне втілення ролей цього сектору у такому контексті класично підпорядковане функціонуванню підприємництва, розвитку структур, які провадять господарську діяльність. Підприємницька діяльність здійснюється в динамічному ринковому середовищі, що обумовлене конкуренцією, мінливістю, ризиками, дією фактора природи (аграрний сектор), а також організована у певній формі.

Вирішальним завданням для результативного розвитку підприємництва, ефективності підприємства, задоволення інтересів підприємця є пошук найкращих спроможностей конкурентоспроможності на ринку. Ринковий примус, його селективна роль, стимулюють до інновацій, які акумульовані у тому числі в процесах інтеграції. Зауважимо, що за Й. Шумпетером [1] саме продукування й модерація інновацій мають вирішальне значення для набуття статусу підприємця і ефективного провадження діяльності підприємством [1]. На наше переконання дана теза стосується у всіх галузях, виробництвах, секторів економіки, включаючи аграрний.

Підприємства (підприємці) виступають головними інституційними стейкхолдерами підприємництва як суб'єкти економічної діяльності, які прагнуть отримання прибутку, або іншого підприємницького результату (ефекту). Динамічність же ринкових трансакцій вимагає від економічних агентів набуття актуальних спроможностей збалансування вигід і витрат, що забезпечує певний рівень ефективності. Для реалізації цієї мети використовуються різні моделі організації процесу реалізації діяльності підприємств зокрема через інтеграцію – створення інтегрованих структур і (або) проникнення на ринки. Досягнення ефективності через задіяння інституту інтеграції – актуальний спосіб реконструкцій господарських систем, відповідно організації підприємництва насамперед для сучасної України – держави – економіка якої перебуває в умовах воєнного стану.

Вітчизняні науковці доводять, що: підприємницька діяльність в цих умовах залишається основою забезпечення продовольчої безпеки й розвитку торгівлі, проте сільські території зазнають значних втрат і руйнувань (близько 20% орних земель виявилися недоступними для ведення аграрного виробництва) [2, с. 4]; господарюючі суб'єкти різних інституційних форм і

статусів, зокрема кооперативного типу, відіграють визначальну роль у формуванні соціально-економічної стійкості [3, с. 3]; пріоритети розвитку підприємництва спрямовані на розвиток економіки, вирішення продовольчої проблеми, збереження сільської поселенської мережі, сільського укладу життя та максимізації зайнятості населення [4, с. 3].

Володіючи значним потенціалом, підприємства стикаються з проблемами незбалансованості виробничо-господарських трансакцій, неспроможності успішно конкурувати на внутрішньому і міжнародних ринках. Тому, на наше переконання, в аграрному секторі економіки України виникла потреба в оновленні механізму підприємницької діяльності, інституційно спроможного забезпечувати ефективність.

Механізм інтеграції – визнаний «помічник» саме у цьому, адже наслідую практичну всеохопність, щодо: реалізації потенціалів виходу аграрних підприємств на зовнішні ринки [5]; створення передумов для ефективності малих форм аграрного підприємництва [6]; конкурентної стабілізації підприємницьких екосистем через досягнення критеріїв інклюзивності, резильєнтності, сприяння сталому розвитку територій [7], незважаючи на сучасні умови економічної невизначеності розвитку підприємництва [8].

Проте, фактично для підприємств в аграрному секторі через галузеві і виробничі особливості ситуація найбільш складна у плані інтеграційних механізмів, адже наприклад чинник релокації не може бути застосований для більшості виробництв. Переважно рослинницька галузь не може бути перенесена на інші території ресурсно, тому аграрні підприємства несуть значні фізичні, прямі втрати.

Господарська діяльність підприємств в аграрному секторі попри значну їх кількість і багатоманітність типів є розрізненою, наслідую дублювання й непродуктивність трансакцій, соціально-економічні деструктиви, а також інфраструктурні вразливості. Зазначена інституційна слабкість підприємств обумовлена відсутністю дієвих механізмів саморегулювання, державного регулювання ринку, а також їх дезінтегрованістю на галузевому і міжгалузевому рівні. Це ускладнює формування сталих агропродовольчих ланцюгів, знижує інвестиційну привабливість, створює труднощі для дифузії інновацій, обмежує спроможності доступу до організованих каналів збуту продукції та виходу на міжнародні ринки. Проблемою підприємств стало впровадження засад соціально відповідального господарювання на селі. Особливо деструктивними дані аспекти виявилися для малих форм.

Тому інтеграція постає функціонально-ефективним чинником у забезпеченні удосконалення організації господарювання. Адже створення кооперативів, кластерних структур, об'єднань сільськогосподарських товаровиробників, асоціацій, мережевих структур є доцільною практикою посилення інституційних спроможностей реагування на виклики ринку, вирішення соціально-економічних проблем сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження

прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

2. Моніторинговий аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції за умов воєнного стану і повоєнних трансформацій / [М.Й.Малік (ред.), Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. 88 с.

3. Проблеми і перспективи розвитку сільськогосподарської кооперації в інституційних умовах воєнного стану / [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]; монографія за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. 68 с.

4. Організаційно-економічні засади розвитку підприємництва та інтеграційних відносин в аграрному секторі : монографія / [Малік М.Й., Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г. та ін.] ; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 300 с.

5. Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського Зеленого курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 3(76). С. 352–360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>

6. Матковський П.Є., Шеленко Д.І., Левандівський О.Т. Кооперація сільськогосподарських підприємств на основі їх земельного та інноваційно-інвестиційного ресурсного потенціалу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Вип. 2(39). 2023. С. 37-40.

7. Гуторов А. О., Пугачов М. І. Когерентна резильєнтність аграрно-економічних систем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т.8, № 2. С. 400-404. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-58>

8. Лопатинський Ю. М., Парасій Д. С. Сучасні умови економічної невизначеності в розвитку сільськогосподарського підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12>

УДК 005.591.6:658.012.2

Надія ЯЩУК, к.с.-г.н., доцент,
Андрій РУБАШКА, здобувач вищої освіти,
Микола ЛАЗОРЕНКО, здобувач вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

SWOT-АНАЛІЗ ЗЕРНОВОГО ЕЛЕВАТОРА ТОВ «ВОЛИЦЯ-АГРО» ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕТАП ТЕХНОЛОГІЧНОГО АУДИТУ

Технологічний аудит виступає дієвим механізмом комплексної оцінки діяльності підприємства, що дає можливість визначити рівень розвитку технологічних процесів та потенціал їх удосконалення.

Серед різноманітних інструментів стратегічного планування особливу роль відіграє SWOT-аналіз, який передбачає оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також наявних можливостей і потенційних загроз. Цей метод є базовим аналітичним інструментом, що дає змогу не лише наочно охарактеризувати поточний стан діяльності компанії, а й окреслити перспективи та стратегічні напрями її подальшого розвитку [1-5].

Метою проведення аудиту, зокрема ТОВ «Волиця-Агро», є визначення рівня ефективності та якості виробничих процесів, а також виявлення потенційних проблем і недоліків у функціонуванні підприємства.

Важливим є проведення аналізу сильних сторін відносно самого підприємства та відносно тих, які з ним співпрацюють. Під час аналізу варто дати відповідь на ряд запитань.

Аналізуючи сильні сторони підприємства даємо відповідь на питання щодо технічних та технологічних переваг зернового елеватора у порівнянні з конкурентами. ТОВ «Волиця-Агро» має наступні переваги:

- нове технологічне обладнання (елеватор збудовано у 2021 році);
- у процесі приймання і зберігання зерна надає повний комплекс послуг: проведення аналізів та наявність власної сертифікованої лабораторії;
- зерновий елеватор працює із сімома найпопулярнішими культурами: пшеницею, житом, кукурудзою, ячменем, соняшником, соєю, ріпаком;
- під час приймання лабораторії користуються експрес-аналізаторами, що суттєво прискорює обслуговування автотранспорту;
- встановлено сучасне лабораторне обладнання – аналізатори зерна – Infratec, який підв'язаний з бухгалтерсько-обліковою системою;
- наявність високопродуктивної сушарки, яка здатна поступово й ощадно сушити зерно без пошкодження;
- здійснення відвантаження зерна автомобільним та залізничним транспортом, зокрема наявна можливість вантажити маршрути (48-54 вагони) за добу;
- наявність власного маневрового локомотива, що прискорює та здешевлює процес відвантаження продукції залізничним транспортом;
- наявні дві незалежні лінії приймання продукції з автомобільного транспорту продуктивністю 150 тон на годину кожна;
- наявні дві лінії відвантаження на автомобільний та залізничний транспорт із можливістю подачі відправницьких маршрутів (48-54 вагони) за добу;
- вдале розміщення елеватору на земельній ділянці площею 4 га у м. Біла Церква на відстані 2 км від автошляху М05 (Київ-Одеса) та із власною під'їзною залізничною колією до станції Роток Південно-Західної залізниці.

Даючи відповідь на питання, що на підприємстві виконується краще за всіх, відмічаємо: нижчі у порівнянні з конкурентами тарифи на послуги елеватора; швидкість приймання продукції здійснюється швидше за конкурентів; якість продукції, яку визначає лабораторія підтверджена міжнародними незалежними сюрвеєрними компаніями.

Аналіз слабких сторін підприємства виявив ряд недоліків в його діяльності. Обмежена потужність зберігання: потужність зберігання обмежена до 60 тис. тонн, що може стати проблемою в періоди збільшення обсягів зернових культур або зміни в ринкових умовах.

Відсутність підлогових складів обмежує можливості зберігання та збереження якості зерна нішевих культур та за певних виробничих умов.

Залежність від зовнішніх перевізників: без власного автопарку підприємство змушене залучати зовнішніх перевізників для транспортування своєї продукції. Це призводить до високих витрат на перевезення та втрати контролю над розкладом та якістю послуг, а також неповноцінної послуги закупівлі зерна з місця у фермерських господарств.

Обмеження доступу до деяких ринків: багато ринків вимагають відповідності певним стандартам якості та безпеки продуктів.

Ефективність та пропускна здатність: відсутність системи автоматичної ідентифікації автомобілів та водіїв може призвести до меншої ефективності та пропускної здатності елеватору, оскільки процеси вимірювання та обробки можуть бути менш оптимізованими.

Аналізуючи зовнішнє середовище та поточні тенденції, можна виділити ряд сприятливих можливостей для підприємства «Волиця-Агро».

Розвиток інноваційних технологій у сфері зберігання та обробки: використання новітніх технологій у зберіганні та обробці зерна може підвищити ефективність та якість виробництва, що стане конкурентною перевагою.

Збільшення попиту на високоякісні продукти: зміна споживчих уподобань спричиняє збільшення попиту на високоякісні та екологічно чисті продукти. Підприємство може зосередитися на виробництві продуктів преміум-класу для задоволення цього попиту.

Підвищення популярності сталевих силосів: завдяки їхній довговічності та надійності, сталеві силоси стають все більш популярними. Підприємство може використати цю тенденцію, пропонуючи високоякісні та сучасні сталеві силоси для збереження продукції.

Зростання запиту на інтегровані системи управління та моніторингу, оскільки підприємства все більше цінують ефективність та контроль у своїх операціях. ТОВ «Волиця-Агро» може розглянути впровадження таких систем для оптимізації процесів на елеваторі.

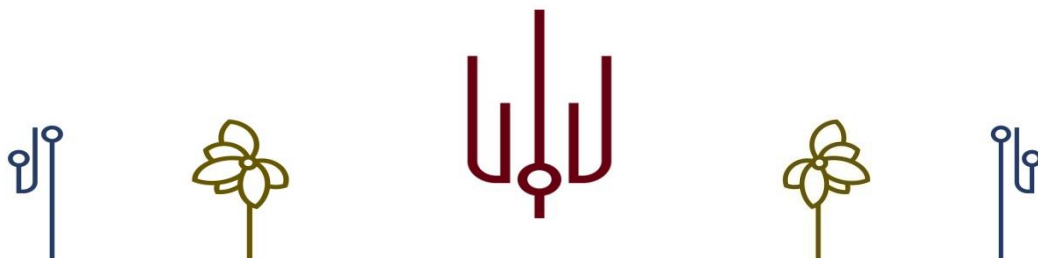
Підвищення популярності експорту зернових культур: зростаючий попит на зернові культури на світовому ринку може стати сприятливою можливістю для розвитку експортних напрямків підприємства.

Основними зовнішніми небезпеками для діяльності ТОВ «Волиця-Агро» можуть бути: конкуренція на ринку послуг зі зберігання та доробки продукції рослинництва; зміни законодавства щодо вимог до якості продукції, екологічної безпеки, податкової політики; швидкі зміни у технологіях можуть зробити поточні методи зберігання та обробки застарілими чи менш ефективними

Отже, зерновий елеватор ТОВ «Волиця-Агро» є одним із провідних елеваторних підприємств України, що вирізняється високим рівнем продуктивності, налагодженою логістичною системою та сучасною матеріально-технічною базою. Подальший розвиток автоматизації виробничих процесів, нарощування потужностей зі зберігання, впровадження екологічно орієнтованих рішень і вдосконалення клієнтського сервісу сприятимуть зміцненню конкурентних переваг та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Аблєєва І. Ю., Пляцук Л. Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем: навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2022. 229 с.
2. Журнал «Технологічний аудит та резерви виробництва» URL: <https://tarp.net.ua/uk/>
3. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Economy and Society*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788>
4. Микитенко В.В. Вимоги до впровадження новітніх технологій і високотехнологічної продукції. *Проблеми науки*. 2021. №9. С.50-58.
5. Ящук Н.О. Подпратов Г.І., Завгородній В.М. , Завадська О.В.. Технологічний аудит зберігання та переробки продукції рослинництва: навч. посіб. К.: НУБіП України, 2024. 200 с.



СЕКЦІЯ 2.	HR-МЕНЕДЖМЕНТ І ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ІНКЛЮЗІЯ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ



Ірина АНДРЕЙЦЕВА, к.е.н., доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

HR-МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах зростаючих екологічних викликів й підвищеної суспільної уваги до питань сталості концепція «зеленого» менеджменту людських ресурсів (Green HRM) стає критично важливою для підприємств усіх галузей економіки. Ця парадигма, обґрунтована в працях Ренвіка [1], Джексона [2], Танга [3], інтегрує екологічну свідомість у функції управління персоналом.

Застосування Green HRM надає організаціям значні вигоди: зміцнення репутації та корпоративного бренду, зростання залученості й задоволеності працівників, привабливість для талановитої молоді, яка цінує екологічну відповідальність роботодавців, економію ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності.

Сталий підхід в управлінні людськими ресурсами виходить за межі екології, охоплюючи соціальні, етичні та управлінські практики, які гарантують довгострокову життєздатність організації й добробут усіх стейкхолдерів. Згідно з концепціями Ехнерта [4], Крамара [5] і Де Прінса [6], сталий HR базується на трьох взаємозалежних елементах: економічній стабільності, соціальній справедливості та екологічній відповідальності.

Етичність становить фундамент сталого HR-менеджменту. Етичний підхід передбачає чесність у підборі персоналу, справедливість у винагороді, захист конфіденційності даних працівників та викоренення будь-яких форм дискримінації. Моральні принципи, прозорість і повага до людської гідності мають пронизувати всі HR-процеси.

Принципи різноманітності, справедливості та інклюзивності (DEI) є наріжним каменем сучасного сталого HR. Справедливість означає рівний доступ до можливостей без огляду на стать, вік, етнічне походження, релігійні переконання чи фізичні обмеження. Різнманітність стимулює креативність та інновації, тоді як інклюзивність формує відчуття приналежності і визнання серед працівників.

Практична реалізація DEI включає проведення аудиту гендерної рівності в оплаті, політику позитивної дії для розширення участі жінок і меншин у керівництві, інклюзивний рекрутинг (анонімне резюме, різноманітний склад інтерв'юерів, стандартизовані процедури співбесід), адаптацію робочого простору для людей з обмеженими можливостями й впровадження асистивних технологій. Підтримка інклюзивної культури здійснюється через створення груп підтримки співробітників (Employee Resource Groups), які сприяють формуванню спільноти й відчуття належності.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у HR означає врахування впливу кадрових рішень на працівників, їхні сім'ї, місцеві

спільноти та суспільство загалом. Це передбачає забезпечення гідних умов праці відповідно до стандартів МОП, гарантування безпеки, дотримання трудового законодавства та сприяння професійному розвитку. Інвестиції в навчання й професійне зростання розглядаються як стратегічний вклад у людський капітал.

Важливим аспектом КСВ є підтримка балансу між професійним і особистим життям. Компанії запроваджують гнучкі режими роботи, можливості віддаленої зайнятості, розширені батьківські відпустки, програми підтримки психічного та фізичного здоров'я, що позитивно впливає на задоволеність персоналу та продуктивність.

Залучення працівників до волонтерських та благодійних ініціатив є ще одним напрямом КСВ. Організації підтримують корпоративне волонтерство, надаючи оплачувані години для участі в соціальних проєктах, що сприяє згуртованості колективу та зміцненню позитивного іміджу компанії. Підтримка місцевих громад реалізується через програми працевлаштування місцевих мешканців, партнерства з освітніми установами, стажування для молоді та інвестиції в соціальну інфраструктуру, що зміцнює зв'язок бізнесу з громадою.

Прозорість і звітність у сфері соціальної відповідальності є обов'язковим елементом сталого HR. Організації публікують звіти про сталий розвиток за стандартами Global Reporting Initiative (GRI) [7] або Sustainability Accounting Standards Board (SASB), відображаючи показники різноманітності, інвестицій в розвиток персоналу, рівень безпеки праці та загальний добробут співробітників. Це забезпечує порівнянність даних і довіру стейкхолдерів.

Поширеною практикою стала інтеграція Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) у HR-стратегії. Компанії визначають найрелевантніші цілі – гендерну рівність (SDG 5), гідну працю (SDG 8), скорочення нерівності (SDG 10) та відповідальне виробництво (SDG 12) – й адаптують кадрову політику для їхнього досягнення.

Важливого значення набуває підтримка ментального здоров'я працівників. Організації впроваджують програми психологічної підтримки, тренінги з управління стресом, інформаційні кампанії та створюють психологічно безпечне середовище без стигматизації проблем ментального здоров'я.

Отже, сталий HR інтегрує етичні засади, принципи рівності, соціальну відповідальність і турботу про добробут персоналу. Ці практики формують довірливі відносини між організацією та працівниками, підвищують репутацію компанії й забезпечують стійкий розвиток на довгострокову перспективу.

Процес євроінтеграції України каталізує впровадження європейських стандартів у сферу управління персоналом, включаючи увагу до різноманітності, інклюзивності, добробуту співробітників та екологічної відповідальності. Українські підприємства, які прагнуть співпрацювати з європейськими партнерами, дедалі більше усвідомлюють необхідність

відповідати міжнародним стандартам сталого HR-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Renwick D. W. S., Redman T., Maguire S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2013. Vol. 15. P. 1-14.
2. Jackson S. E., Renwick D. W. S., Jabbour C. J. C., Muller-Camen M. State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 25(2). P. 99-116.
3. Tang G., Chen Y., Jiang Y., Paillé P., Jia J. Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2018. Vol. 56(1). P. 31-55.
4. Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009. 348 p.
5. Kramar R. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*. 2014. Vol. 25(8). P. 1069-1089.
6. De Prins P., Van Beirendonck L., De Vos A., Segers J. Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the Respect Openness Continuity (ROC) Model. *Management Revue*. 2014. Vol. 25(4). P. 263-284.
7. Global Reporting Initiative. GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 02.02.2026).

УДК 005.95:004.9

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА, к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

У сучасних умовах ведення бізнесу, які характеризуються демографічними кризами, інтенсивними міграційними процесами та наслідками воєнних дій, зокрема в Україні, спостерігається безпрецедентний дефіцит кваліфікованих кадрів. У таких обставинах традиційні методи управління персоналом поступово втрачають свою дієвість, що вимагає застосування новітніх підходів.

Одним із ключових рішень стає HR-інжиніринг – системний і комплексний метод проектування, оптимізації та автоматизації процесів управління людськими ресурсами. Центральною складовою цього підходу

виступає контролінг персоналу, який із засобу обліку витрат перетворюється на стратегічний інструмент управління талантами, виконуючи функції своєрідної навігаційної системи для ефективної реалізації кадрової політики.

На сьогодні однією з ключових причин формування кризової ситуації на багатьох українських підприємствах є низький рівень управління персоналом. Недостатнє розуміння керівниками принципів ефективного управління, їхня недостатня кваліфікація та відсутність налагодженої системи управління кадрами призвели до спаду діяльності та банкрутства значної кількості вітчизняних компаній. У ХХІ столітті в управлінні з'явилося нове явище – контролінг, який став самостійним функціональним напрямком економічної роботи. Його основна мета – інтеграція фінансово-економічної складової в систему менеджменту, що сприяє ухваленню як оперативних, так і стратегічних рішень. Контролінг персоналу є відносно новим інструментом менеджменту, створеним для підтримки та вдосконалення ефективності управлінських рішень у сфері роботи з кадрами. Його завдання полягає у забезпеченні досягнення цілей підприємства, підвищенні адаптивності та гнучкості системи управління людськими ресурсами [1, с. 34].

В умовах дефіциту людських ресурсів однією з ключових задач HR-інжинірингу стає формування такої організаційної моделі, яка забезпечує максимальну створювану додану вартість кожним співробітником, у той час як рутинні процеси підлягають максимально можливій автоматизації. У цій системі контролінг персоналу виконує роль механізму зворотного зв'язку й інструменту предиктивної аналітики [2, с. 145].

Контролінг персоналу в рамках HR-інжинірингу є ефективним інструментом стратегічного управління, що забезпечує зниження ризиків кадрового дефіциту за рахунок ретельного планування людського капіталу.

Основні напрями роботи в умовах дефіциту [3, с. 3056]:

1. HR-інжиніринг як основа системи. Цей підхід орієнтований на перепроєктування бізнес-процесів, акцентуючи увагу не на кількості співробітників, а на їхній професійній ефективності. Це передбачає автоматизацію рутинних завдань та перерозподіл функціональних обов'язків.

2. Об'єкт контролінгу. За обмеженості кадрів увага переходить від управління витратами (cost-management) до оцінки створеної цінності та зниження плинності кадрів (value-management). Важливими є показники, що визначають швидкість закриття вакансій, втрати прибутку через незайняті позиції та результативність програм утримання персоналу.

3. Прогнозування ризиків. Замість реагування на факти звільнень персоналу, контролінг спрямовується на аналіз рівня лояльності та робочого навантаження працівників, що дозволяє виявляти потенційно проблемні зони ще до ухвалення рішення про звільнення.

4. Раціональне використання ресурсів. Контролінг надає можливість знаходити внутрішні резерви шляхом перенавчання співробітників (reskilling) замість витрат на пошук та найм дорогих спеціалістів ззовні, що є критично важливим у періоди дефіциту кадрів.

Завдяки інтеграції контролінгу в HR-інжиніринг, компанії отримують дані для створення гнучкої кадрової системи, яка дозволяє ефективніше використовувати потенціал кожного співробітника, підтримувати їх продуктивність та запобігати професійному вигоранню [4, с. 718].

Впровадження контролінгу в систему HR-інжинірингу за умов кадрового дефіциту здійснюється за допомогою таких основних напрямів [5, с. 16-18]:

I. Аудит і реінжиніринг робочого часу: Аналіз і оцінка ефективності використання робочого часу реалізуються за допомогою цифрових технологій, таких як системи обліку часу (time-tracking) та ERP-платформи, що дає змогу виявляти вузькі місця у процесах. Завдяки контролінгу можна оптимізувати розподіл робочого навантаження та звільнити час ключових співробітників шляхом делегування завдань або автоматизації рутинної роботи.

II. Предиктивна аналітика щодо плинності кадрів: Замість реагування на факт звільнення сучасний підхід до контролінгу орієнтований на прогнозування ризику вигорання чи незадоволеності співробітників через аналіз HR-метрик, таких як рівень абсентеїзму та динаміка eNPS (індексу лояльності працівників). Такий підхід уможливлює застосування інструментів утримання персоналу (retention strategy) до моменту прийняття працівником рішення про звільнення.

III. Оптимізація витрат на підбір та адаптацію персоналу: За умов високого попиту на професіоналів витрати на рекрутинг стрімко збільшуються. Контролінг дозволяє оцінювати дієвість різних каналів залучення кадрів, а також рентабельність інвестицій (ROI) у програми онбордингу. Таким чином, це сприяє розробленню більш економічно ефективних і процесів найму.

IV. Контролінг продуктивності міжфункціональних команд: У разі браку спеціалізованих фахівців організації переходять до використання матричних структур управління та розвитку мультискілінгу (розширення навичок). Контролінг у цьому контексті забезпечує оцінювання ефективності процесів перенавчання (reskilling та upskilling), а також їхнього впливу на загальні показники діяльності підприємства.

Таким чином, у межах HR-інжинірингу контролінг персоналу виступає невід'ємним стратегічним компонентом, який сприяє переходу від реактивного підходу до систематичного та проактивного управління людськими ресурсами. В умовах дефіциту компетентного персоналу належно організована система контролінгу сприяє досягненню максимальних результатів від кожного співробітника, запобігає втратам цінного людського капіталу і забезпечує економічну доцільність впровадження інновацій у сфері управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Базалійська Н. П., Нікітюк Д. М. Контролінг трудової поведінки як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Напрями*

економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: мат. всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, (м. Кропивницький, 16 квітня 2021 р.). Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2021. С. 32-35.

2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Базалійський В. П. Управління людськими ресурсами в системі HR-інжинірингу за умов цифровізації бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. Т. 3. С. 143-152.

3. Базалійська Н.П., Базалійський В.П. Аналіз управління людськими ресурсами машинобудівного підприємства з використання HR-технологій в системі HR-інжинірингу. *Наукові інновації та передові технології*. № 12 (52). 2025. С. 3053-3065.

4. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Базалійський В. П. Впровадження сучасних технологій компетентісного оцінювання персоналу в процесі управління людськими ресурсами організації. *Наукові перспективи: журнал*. 2025. 5(59). 2025. С. 711-722.

5. Оніщенко М. Л., Дутченко О. О., Котюк Р. В. Теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 15-20.

УДК 331.1:658.3

Назар БЛЕСКО, аспірант,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

HR-АНАЛІТИКА ТА ІНСТРУМЕНТ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

У сучасному світі, коли процес глобалізації досяг свого максимального піку, бізнес стає все більш залежним від технологічних можливостей людства та глобальних соціальних викликів. Тому розвиток будь-якої галузі не стоїть на місці, а вдосконалення внутрішніх систем будь-якого підприємства намагається відповідати конкурентним критеріям ринку. Система управління персоналом також адаптується до сучасного ринку, про що говорить щорічне зростання доходу глобального ринку програмного забезпечення для HR-служби [1]. Використання різноманітних систем, програм та моделей для відстежування та покращення найважливіших HR показників стали базовою потребою для бізнесу. У зв'язку з цим зростає потреба у швидкому зборі, обробці та аналізі даних за допомогою HR-аналітики.

HR-аналітика – це системний збір, обробка, інтерпретація та візуалізація даних про персонал, а також їх аналіз, що спрямований на оптимізацію HR-процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2, с. 153]. Цілі HR-аналітики можуть бути різними, залежно від підприємства, але

найчастіше її використовують для оптимізації бізнес-процесів, підвищення залученості та лояльності працівників, зниження рівня плинності кадрів, виявлення «вузьких місць» в управлінні командою та стратегічного планування розвитку HR-функцій [3].

Основною особливістю HR-аналітики є її метричні показники що допомагають фахівцям оцінювати ефективність роботи через числа (табл. 1).

Таблиця 1. Основні метрики та показники в HR-аналітиці

Набір персоналу	Час найму (Time to hire)	Кількість днів від публікації до прийняття кандидата
	Якість найму	Частка працівників, які залишилися після випробувального терміну
	Процент відмови від заявки	Кількість кандидатів, що не завершили подання заявки
Утримання персоналу	Плинність протягом першого року	Сигнал про проблеми з адаптацією новачків
	Рівень утримання талантів	Вимір найсильніших співробітників що залишилися
	Середній рівень прогулів	Показник, що показує залученість та мотивацію працівників
Залученість працівників	eNPS (Employee Net Promoter Score)	Готовність працівників рекомендувати компанію як місце роботи
	Коефіцієнт кар'єрного зростання	Співвідношення вертикального та горизонтального переміщення в компанії
	Текстова аналітика	Аналіз відкритих відповідей у опитуваннях для виявлення настроїв і причин напруги персоналу

Джерело: узагальнено на основі [3].

Відповідно до статистичного дослідження команди Secondtalent «Top 100+ HR Analytics & Metrics Statistics 2025», впровадження HR-аналітики суттєво варіюється в різних організаціях. Статистика впровадження за розміром організації стверджує, що з усіх малих підприємств (до 250 працівників), що брали участь у дослідженні, тільки 31% впроваджували HR-аналітику. Серед середніх (від 250 до 999 працівників) та великих підприємств (від 1000 до 9999 працівників) приблизно 74-75% становить впровадження HR-аналітики. Підприємства, які вміщують більше 10000 працівників, становлять 89% тих хто запровадили HR-аналітику. Такий малий відсоток впровадження HR-аналітики на малих підприємствах в порівнянні з іншими говорить про незрілість використання інноваційних інструментів. Також варто зазначити найбільш відстежуванні показники HR за використанням, до яких належать: рівень плинності кадрів (рівень відстежування якого становить 94%), час заповнення вакансій (89%), оцінка залученості кадрів (87%), рівень прогулів (81%) тощо [4].

Серед технологічного ландшафту HR-аналітики слід виділити інструмент машинного навчання, що дозволяє командам служби управління персоналом швидко обробляти величезні обсяги даних та виявляти тенденції. Машинне навчання (ML) це підмножина штучного інтелекту, що включає навчання

алгоритмів для виявлення закономірностей у наборах даних та прогнозують результати на основі цих знань. Інтегрування машинного навчання для покращення процесу прийняття рішень здійснюється за допомогою складних систем, що використовують різноманітні підходи, від дерев рішень до нейронних мереж [5]. Моделі машинного навчання працюють у три ключові етапи [6, с. 16]:

- збір великих наборів даних, що охоплюють демографічні дані, дані пов'язані з роботою та поведінкові показники;
- навчання моделі, яка аналізує вхідні дані, щоб визначити кореляції з цільовими результатами;
- здійснення прогнозу результатів для поточних співробітників, такі як прогнозування майбутньої продуктивності розробника програмного забезпечення на основі минулих ключових показників ефективності (КПІ).

Отже, HR-аналітика це досить цінний інструмент, що перетворює людські відчуття на вимірювану та керовану величину. Такий інструмент допомагає прогнозувати звільнення й вчасно втручатись, коригувати політику винагороди та адаптації персоналу, формувати персоналізовані програми розвитку та виявляти ризики в окремих командах та підрозділах. А використання машинного навчання допомагає прискорити та оптимізувати важливі HR-процеси.

Список використаних джерел:

1. Global Hr Software Market Size & Outlook, 2023–2030. Horizon grand view research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/hr-software-market-size/global>
2. Гончаренко О., Сябро К. Роль HR-аналітики у цифровій трансформації управління персоналом. Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України, Київ, 24 квіт. 2025. Київ: МДУ, 2025. С. 153–155. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9016>
3. HURMA. HR-аналітика: як дані допомагають приймати стратегічні рішення в управлінні персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/hr-analitika/>
4. Secondtalent. Top 100+ HR Analytics & Metrics Statistics. URL: <https://www.secondtalent.com/resources/hr-analytics-metrics-statistics/>
5. Communication of the ACM. Advanced Machine Learning Algorithms for HR Analytics. URL: <https://cacm.acm.org/blogcacm/advanced-machine-learning-algorithms-for-hr-analytics/>
6. Nishitha R. N. Machine learning models for predicting employee retention and performance. *International Journal of Data Science and Machine Learning*. 2025. Vol. 5 (01). P. 15–19. URL: <https://doi.org/10.55640/ijdsml-05-01-04>

**Олена ВАРТАНОВА, д.е.н, професор,
Єлізавета ЛИСАК, здобувач вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ**

СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ

Питання корпоративного благополуччя персоналу, в умовах трансформації ринку праці та зростання психологічного навантаження на працівників, набуває стратегічного значення. Сучасні організації дедалі частіше інтегрують концепцію Well-being у систему управління людськими ресурсами, розглядаючи її як інструмент підвищення продуктивності та формування стійкості бізнесу.

Стреси та бурхливий ритм сучасного життя негативно позначаються на фізичному й психологічному стані працівників, їх мотивації та лояльності, спричиняють професійне вигорання і зниження продуктивності праці. Зрештою, це призводить до економічних втрат підприємств через зростання плинності кадрів, підвищення рівня захворюваності та зниження ефективності діяльності персоналу. З огляду на те, що професійна діяльність займає значну частину життя людини, ігнорування концепції корпоративного благополуччя створює ризики як для особистості, так і для організації загалом [1, с. 2].

Корпоративне благополуччя, у науковій літературі, розглядається як багатовимірна характеристика стану працівника, що охоплює фізичний, психологічний, соціальний та професійний компоненти. Стратегія Well-being має системний і довгостроковий характер, інтегрується в HR-процеси та корпоративну культуру організації, на відміну від традиційного соціального пакета. Сучасні підходи підкреслюють, що інвестиції в благополуччя персоналу сприяють підвищенню продуктивності, залученості та організаційної стійкості [2, с.102].

Стратегія корпоративного благополуччя персоналу – це довгостроковий комплекс управлінських рішень і заходів, що інтегровані у загальну стратегію підприємства, які спрямовані на забезпечення фізичного, психологічного, професійного та соціального благополуччя працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, залученості та організаційної стійкості.

Метою стратегії корпоративного благополуччя є формування умов, завдяки яким працівники можуть ефективно реалізовувати свій потенціал, не завдаючи шкоди для фізичного та психічного здоров'я [1, с. 2]. Основними завданнями стратегії Well-being є:

- зниження рівня стресу та професійного вигорання;
- забезпечення балансу між роботою та особистим життям (гнучкий графік, дистанційна робота);

- формування позитивного соціально-психологічного клімату в компанії;
- підвищення залученості та продуктивності працівників;
- розвиток соціальних стосунків та професійних співтовариств;
- підвищення задоволеності праці [3].

Таким чином, формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу є послідовним управлінським процесом, що потребує системного підходу з урахуванням специфіки діяльності організації. Ефективність стратегії залежить не лише від переліку впроваджених заходів, а й від чіткої логіки її розроблення та реалізації. У загальному вигляді етапами формування стратегії корпоративного благополуччя персоналу є наступні:

- діагностика та оцінка стану благополуччя персоналу;
- визначення цілей та пріоритетів;
- розроблення комплексної програми Well-being;
- залучення працівників та надання відповідних ресурсів;
- комунікація та просування;
- моніторинг та оцінка ефективності.

Діагностика та оцінка стану благополуччя персоналу передбачає комплексну оцінку фізичного стану та здоров'я працівників, а також психологічного. Проводиться моніторинг рівня стресу, професійного вигорання, задоволеності працею та аналіз показників здоров'я. Інструментами виступають інтерв'ю, анкетування, узагальнення медичних та соціальних показників. Метою аналізу є виявлення проблемних зон і визначення потреб працівників.

Визначення цілей та пріоритетів. На основі даних, які отримані в результаті діагностики, формуються цілі програми корпоративного благополуччя. Вони можуть бути направлені на зниження рівня стресу, підвищення фізичної активності, профілактику професійного вигорання, а також на покращення балансу між роботою та особистим життям.

Розроблення комплексної програми well-being охоплює фізичний, психологічний та емоційний аспекти благополуччя. Вона може передбачати наявність фітнес-програм, тренінги з управління стресом, програми здорового способу життя. Розробляються внутрішні стандарти підтримки благополуччя.

Залучення працівників та надання ресурсів забезпечує ефективність стратегії. Працівники беруть безпосередню участь у вдосконаленні ініціатив, залучаються до обговорення та на основні їхніх відгуків формуються подальші дії. Організація забезпечує необхідні ресурси на підтримку для досягнення балансу між професійним та особистим життям.

Комунікація та просування. На цьому етапі забезпечується системне інформування персоналу про цілі, зміст та механізми реалізації програми. Сюди входять: внутрішні комунікаційні канали, роз'яснювальні заходи та тематичні ініціативи, що спрямовані на забезпечення обізнаності працівників.

Комунікація сприяє закріпленню принципів благополуччя в корпоративній культурі та підвищує рівень залученості персоналу до реалізації програми.

Моніторинг та оцінка ефективності здійснює регулярне оцінювання результатів за визначеними показниками, після впровадження стратегії корпоративного благополуччя. На основі проведеного аналізу та отриманих даних визначаються напрями для подальших змін і можливості вдосконалення програми [3, с. 203-205].

Стратегія корпоративного благополуччя персоналу є важливим елементом сучасного управління людськими ресурсами. Вона передбачає комплексний підхід до забезпечення психологічного, фізичного та соціального добробуту працівників. Стратегія формується шляхом проходження послідовних етапів її розроблення та реалізації. Інтеграція принципів благополуччя в корпоративну стратегію підвищує ефективність організації та допомагає їй краще адаптуватись в умовах змінного середовища.

Список використаних джерел:

1. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 1-7 . DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>.

2. Варіс І., Кравчук О., Зайцева П. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 99-111. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04

3. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Місце і роль Wellbeing в корпоративній стратегії управління. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 200-206. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23371>

УДК 159.9:005.53

**Олена ВАРТАНОВА, д.е.н., професор,
Олександра СВИРИДЕНКО, здобувач вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ**

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від якості управлінських рішень, а ефективність управлінського рішення залежить від уміння керівника поєднати аналітичне мислення з інтуїтивним, враховуючи ситуаційні фактори та психологічний стан колективу [1]. Отже, управлінське рішення виступає як інтелектуальний акт вибору найбільш доцільного варіанта дій у ситуації наявності кількох альтернатив,

спрямований на досягнення поставлених цілей і оптимізацію діяльності організації.

Науковий інтерес до психологічних аспектів управлінської діяльності має міждисциплінарний характер, оскільки охоплює проблеми когнітивної психології, соціальної поведінки, організаційної комунікації та емоційного інтелекту. Дослідження такого ученого, як Д. Канеман [3], свідчать, що прийняття управлінських рішень не є виключно раціональним процесом – воно значною мірою детермінується емоційними станами, когнітивними викривленнями, попереднім досвідом і мотиваційними чинниками особистості керівника. Це зумовлює необхідність дослідження поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень. Сучасні наукові підходи також відходять від концепції повної раціональності, характерної для класичних економічних теорій, та визнають обмеженість раціональності суб'єкта, що проявляється за умов недостатньої інформації та психологічних обмежень [2]. Відхилення від раціональності не є випадковими та можуть досліджуватися і використовуватися в управлінській практиці.

Процес ухвалення управлінського рішення є послідовністю етапів – від виявлення проблеми та збору інформації до аналізу, вибору оптимального варіанта і контролю результатів. У реальних умовах бізнесу цей процес здійснюється за наявності неповної інформації, часових обмежень і високого рівня невизначеності, що зумовлює необхідність поєднання аналітичного мислення та інтуїції. Теорія обмеженої раціональності Г. Саймона доводить, що керівник діє не в умовах абсолютної раціональності, а спирається на суб'єктивні моделі реальності, які формуються під впливом психологічних факторів і життєвого досвіду [4].

Когнітивні чинники відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень. Вони охоплюють індивідуальні особливості сприйняття, уваги, пам'яті, логічного мислення та аналітичних здібностей [1]. Разом з тим, когнітивні упередження, описані Д. Канеманом, такі як ефект якоря, надмірна впевненість чи підтверджувальне упередження, можуть істотно впливати на адекватність управлінських дій. Критичне мислення, здатність розпізнавати власні ментальні пастки й об'єктивно оцінювати ризики є невід'ємною складовою психологічної зрілості керівника [3].

Важливу роль відіграють також емоційно-вольові чинники, які визначають, наскільки керівник здатен зберігати самовладання, контролювати імпульсивність і приймати зважені рішення в умовах стресу. Емоційна стійкість, рішучість і здатність до саморегуляції є основою ефективного лідерства. Згідно з моделлю емоційного інтелекту Д. Гоулмана, саме розвиток самосвідомості, емпатії та соціальної чутливості підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі [5].

Поведінкові особливості управлінської діяльності визначаються впливом психологічних і соціальних чинників, а саме когнітивних процесів, емоційного стану та взаємодії в колективі, що дозволяє підвищувати

ефективність процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [1].

Індивідуальні риси управлінця, зокрема темперамент, характер, рівень самоконтролю та мотивації формують стиль рішень – від аналітичного до інтуїтивного. Представники різних типів темпераменту характеризуються різними поведінковими особливостями: сангвінікам притаманна гнучкість, флегматикам – врівноваженість, холерикам – рішучість, меланхолікам – схильність до глибокого аналізу. Характер, самоконтроль, мотивація та рівень ризикованості формують стиль прийняття рішень: від аналітично-рефлексивного до експресивно-інтуїтивного.

За Д. Мак-Клелландом, поведінку керівника визначають мотиви досягнення, влади та приналежності. Орієнтовані на досягнення приймають продумані рішення, мотивовані владою – діють швидко, але ризикують ігнорувати соціальні аспекти, тоді як ті, хто прагне приналежності, підтримують гармонію, уникаючи конфліктів [6].

Когнітивний стиль керівника визначає, як саме він сприймає та аналізує інформацію і на основі чого приймає рішення. Аналітичні керівники орієнтуються на об'єктивні дані й логіку, тоді як інноватори – на інтуїцію та креативність. Лідерські якості, зокрема трансформаційне лідерство, підсилюють здатність менеджера впливати на команду через бачення, довіру та натхнення, що, у свою чергу, забезпечує ефективну реалізацію прийнятих рішень.

Емоційний інтелект керівника суттєво впливає на процес прийняття рішень, оскільки визначає здатність розуміти емоції інших і регулювати власні. Керівники з високим емоційним інтелектом характеризуються стресостійкістю, комунікативною гнучкістю та здатністю конструктивно вирішувати конфлікти. У зв'язку з цим формування емоційної компетентності є необхідною умовою підготовки сучасних лідерів. Розуміння психологічних чинників прийняття рішень дає змогу створювати програми розвитку емоційного інтелекту, саморегуляції та критичного мислення, які підвищують ефективність і конкурентоспроможність бізнесу.

Психологічні особливості прийняття управлінських рішень поєднують когнітивні, емоційно-вольові та соціально-поведінкові чинники, що формують індивідуальний стиль управління. Поєднання аналітичного мислення, емоційної зрілості та соціальної компетентності забезпечує ефективність рішень і розвиток організації. Ефективність значною мірою залежить від емоційного інтелекту, стресостійкості та здатності поєднувати аналітичне й інтуїтивне мислення, що сприяє підвищенню якості управління та розвитку лідерських компетентностей.

Список використаних джерел:

1. Вартанова О.В., Бузько І.Р., Вартанов С.О. Поведінкові особливості прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-26>.

2. Вартанова О., Ровнягін О. (2022). Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №13. С. 9-15. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/257>

3. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux. 2011. 512 p.

4. Herbert A. Simon. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 4th ed. New York: Free Press, 2013. 384 p.

5. Goleman D. Emotional Intelligence. 25th anniversary ed. London: Bloomsbury Publishing. 2020. 352 p. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Emotional_Intelligence/PUMIEAAAQBAJ?hl=ru&gbpv=1 (дата звернення: 22.02.2026).

6. McClelland D. C. Human Motivation. 1987. 663 p.

УДК 331. 005.95/.96

Михайло ВЕДЕРНІКОВ, д. е. н., професор,
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, к. е. н., доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

СТРАТЕГІЧНЕ HR-ПЛАНУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

У сучасній науковій та практичній літературі стратегічне HR-планування розглядається як безперервний процес аналізу, прогнозування, формування і реалізації кадрової політики, яка дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни. Воно включає оцінку існуючого кадрового потенціалу, прогнозування потреб у персоналі, виявлення прогалин у навичках, планування навчання, ротації, залучення нових працівників тощо.

Особливістю стратегічного HR-планування є його фокус на довгостроковій перспективі – на відміну від оперативного планування, яке спрямоване на вирішення поточних кадрових питань. Стратегічне планування в управлінні персоналом передбачає врахування таких факторів, як демографічні тенденції, розвиток технологій, зміни на ринку праці, конкурентне середовище та внутрішня динаміка організації.

Стратегічне HR-планування є важливим інструментом для досягнення довгострокових цілей організації, забезпечення ефективного використання людського капіталу та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Воно вимагає комплексного підходу, який включає не лише короткострокові операційні завдання, а й стратегічне управління персоналом в контексті постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Стратегічне HR-планування – це цілісний процес, який складається з кількох взаємопов'язаних елементів. Кожен із них відіграє ключову роль у формуванні ефективної кадрової стратегії, що відповідає загальній стратегії розвитку підприємства.

Основні елементи стратегічного HR-планування, яка допоможе наочно зрозуміти ключові етапи цього процесу подано на рис. 1.



Рис. 1 Елементи стратегічного HR-планування

Усі ці елементи в сукупності створюють систему, яка дозволяє не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати кадрову політику підприємства відповідно до майбутніх викликів. Основні елементи стратегічного HR-планування є критично важливими для адаптації кадрової політики до стратегічних цілей підприємства, а також для забезпечення організаційної гнучкості та стійкості у швидко змінюваних умовах бізнес-середовища. Їх реалізація сприяє оптимізації процесів залучення, розвитку, утримання та ефективного використання людських ресурсів.

Стратегічне HR-планування є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, оскільки саме персонал реалізує бізнес-цілі, формує конкурентні переваги та забезпечує інноваційність організації. Без ефективного управління людськими ресурсами досягнення довгострокових

стратегічних результатів неможливе.

Стратегічне HR-планування відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та довгострокового успіху підприємства. В умовах сучасної економіки, де швидкі зміни в бізнес-середовищі, технологічні інновації та глобалізація визначають конкурентоспроможність, підприємствам необхідно мати чітке стратегічне управління людськими ресурсами, щоб адаптуватися до змін і ефективно використовувати свої кадрові можливості (табл. 1).

Таблиця 1. Роль стратегічного HR-планування в діяльності підприємства

Критерій	Особливості
Підтримка стратегічних цілей підприємства	Забезпечує кадрову політику, що відповідає загальним бізнес-цілям підприємства
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Допомагає організації швидко реагувати на зміни в ринку праці, технологічні інновації та економічні фактори
Розвиток кадрового потенціалу	Визначає напрямки для розвитку компетенцій персоналу, що дозволяє компанії досягати стратегічних цілей
Оптимізація витрат на персонал	Допомагає організації зменшувати витрати на персонал, підтримуючи ефективність управління кадрами
Управління змінами	Підтримує процеси змін у компанії, знижує опір до змін і сприяє адаптації персоналу
Підвищення залученості та мотивації персоналу	Забезпечує створення системи мотивації і залученості, що покращує продуктивність та утримання кадрів
Прогнозування і зниження ризиків	Допомагає прогнозувати кадрові ризики та запобігати потенційним проблемам, пов'язаним з управлінням персоналом

Стратегічне HR-планування трансформує бізнес-цілі у конкретні кадрові рішення. У разі розширення діяльності воно передбачає прогнозування потреб у персоналі, збільшення штату та формування ефективних команд. Якщо компанія обирає інноваційний розвиток, HR спрямовує зусилля на створення креативного середовища, цифровізацію процесів і розвиток компетентностей працівників. За орієнтації на підвищення ефективності HR впроваджує системи KPI, оптимізує структуру персоналу та застосовує гнучкі форми зайнятості.

Таким чином, стратегічне HR-планування не тільки забезпечує своєчасну підготовку підприємства до змін, а й активно сприяє досягненню організаційних цілей, розвитку людського капіталу та підтримці конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. №4 (43). С. 26–45. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-43-4-26>
2. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Клімас В., Сохарук А., Поперечний Б. Сучасні підходи до управління HR за цілями та їх взаємозв'язок з бізнес інжинірингом. *Modeling the development of the economic*

systems. 2025. № 4. P. 120-127. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/20308>

3. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №12. С. 268-275.

4. Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні основи системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. № 322(5). С. 429-437. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>

5. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

6. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 49–52. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/95.pdf

УДК 331.108:005.96:004

Роксолана ВИННИЧУК, к.е.н, доцент,
*Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні трансформації ринку праці дедалі більше визначаються взаємодією технологічних інновацій, цифровізації економіки та структурних змін у глобальній зайнятості. У цих умовах особливого значення набуває аналіз майбутніх компетентностей, які визначатимуть конкурентоспроможність працівників і організацій у найближчі десятиліття. Міжнародні організації, аналітичні центри та освітні платформи активно досліджують цю проблематику, формуючи прогнози розвитку навичок і трансформації професійної структури зайнятості, підкреслюючи, що розвиток компетентностей є одним із ключових факторів забезпечення стійкості організацій та економічних систем.

Одним із найбільш авторитетних джерел аналітики щодо майбутніх навичок є серія звітів World Economic Forum «Future of Jobs». У цих дослідженнях аналізується вплив технологічних змін, автоматизації та розвитку штучного інтелекту на структуру зайнятості та вимоги до компетентностей працівників. Звіти демонструють, що трансформація ринку праці супроводжується одночасним зростанням попиту на висококваліфіковані аналітичні та цифрові навички, а також на соціальні й управлінські компетентності. Аналіз даних WEF показує, що серед ключових навичок майбутнього стабільно виділяються аналітичне мислення,

креативність, технологічна грамотність та здатність до безперервного навчання. Порівняння звітів різних років демонструє посилення ролі навичок, пов'язаних із використанням штучного інтелекту, обробкою даних та цифровими технологіями. Водночас дедалі більшого значення набувають навички адаптивності, резильєнтності та емоційного інтелекту, що відображає потребу організацій у працівниках, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності.

Важливою особливістю сучасних досліджень є також аналіз галузевих відмінностей у структурі попиту на компетентності. У звітах WEF показано, що різні індустрії характеризуються специфічними профілями розвитку навичок. Наприклад, технологічно орієнтовані галузі демонструють високий попит на навички програмування, аналізу даних та роботи з цифровими системами. Натомість галузі, пов'язані з обслуговуванням людей, охороною здоров'я або освітою, характеризуються підвищеним значенням комунікативних та управлінських компетентностей.

Окрім прогнозних досліджень, важливим джерелом інформації про розвиток навичок є аналітика міжнародних організацій, зокрема Організації економічного співробітництва та розвитку. У звітах OECD значна увага приділяється проблемі невідповідності навичок вимогам ринку праці. Дослідження показують, що значна частина працівників використовує свої компетентності лише частково, що знижує продуктивність праці та ефективність економічних систем. Проблема недовикористання навичок має складну природу і пов'язана з низкою структурних факторів. Зокрема, на ринку праці часто виникає ситуація, коли рівень освіти працівників перевищує вимоги їхніх посад. Така ситуація призводить до втрати частини людського капіталу та зниження мотивації працівників. Водночас роботодавці нерідко відчувають дефіцит окремих спеціалізованих компетентностей, що створює парадоксальну ситуацію одночасної нестачі та надлишку навичок. Дослідження OECD також демонструють важливу тенденцію: поступове зростання розриву між рівнем володіння навичками та рівнем їх фактичного використання. Така ситуація підкреслює необхідність кращої координації між системами освіти, ринком праці та корпоративними стратегіями розвитку персоналу.

Ще одним важливим джерелом аналітики є звіти Міжнародної організації праці, які аналізують глобальні тенденції зайнятості та розвитку доходів. Окрему увагу у звітах ILO приділено проблемі молодіжної зайнятості. Значна частина молодих людей у світі належить до категорії NEET, тобто не працює, не навчається і не проходить професійного навчання. Така ситуація створює серйозні соціально-економічні ризики та підкреслює необхідність модернізації освітніх систем і програм професійної підготовки.

Поряд із міжнародними організаціями важливу роль у дослідженні розвитку навичок відіграють глобальні онлайн-платформи навчання. Звіти Coursera надають цінну інформацію про реальні освітні інтереси мільйонів користувачів у різних країнах світу. Дані Coursera демонструють значне

зростання інтересу до навчальних програм у галузі штучного інтелекту, аналізу даних та кібербезпеки. У той же час стабільно високим залишається попит на курси з управління проектами, підприємництва та розвитку лідерських компетентностей. Аналіз галузевих даних Coursera показує, що різні індустрії демонструють різні траєкторії розвитку навичок. Наприклад, у фінансовому секторі особливо швидко зростає попит на навички роботи з даними та фінансовою аналітикою. У сфері охорони здоров'я підвищується значення цифрових медичних технологій і телемедицини. У виробничому секторі ключову роль відіграють навички автоматизації та управління виробничими системами.

Ще одним важливим джерелом інформації є звіти LinkedIn, які аналізують глобальні тенденції на ринку праці на основі даних професійної соціальної мережі. Звіти LinkedIn демонструють швидке зростання популярності концепції skills-based hiring, тобто підбору персоналу на основі конкретних навичок, а не лише формальної освіти чи досвіду роботи. Такий підхід дозволяє роботодавцям більш гнучко реагувати на зміни у структурі компетентностей. Аналітика LinkedIn також показує, що серед найшвидше зростаючих навичок у світі домінують компетентності, пов'язані з використанням штучного інтелекту, аналітикою даних та цифровим маркетингом. У той же час значну роль відіграють комунікаційні навички, здатність до командної роботи та лідерські компетентності.

Звіти платформи Udeyу доповнюють цю картину, надаючи інформацію про корпоративні програми навчання працівників. Дані Udeyу Business демонструють значне зростання попиту на курси з програмування, штучного інтелекту та управління цифровими продуктами. Водночас роботодавці активно інвестують у розвиток управлінських і комунікативних навичок працівників.

Порівняння даних міжнародних організацій і освітніх платформ дозволяє сформулювати комплексне уявлення про сучасну трансформацію компетентностей. З одного боку, прогностичні дослідження демонструють очікувані зміни у структурі навичок. З іншого боку, аналітика освітніх платформ відображає реальну поведінку користувачів і їхні освітні пріоритети.

Поєднання цих джерел інформації дозволяє ідентифікувати ключові напрями розвитку людського капіталу у глобальній економіці. До них належать цифрові та технологічні компетентності, аналітичні навички, здатність до адаптації, а також соціальні та управлінські компетентності. Саме ці навички формують основу майбутньої конкурентоспроможності працівників і організацій.

Таким чином, аналіз міжнародних звітів демонструє, що сучасна трансформація ринку праці має комплексний характер і охоплює як технологічні, так і соціальні аспекти розвитку компетентностей. В умовах швидких змін особливого значення набуває інтеграція прогностичних досліджень, аналітики ринку праці та даних освітніх платформ. Такий підхід

дозволяє сформувати цілісне бачення майбутніх потреб у навичках і сприяє розробці ефективних стратегій розвитку людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025.
2. OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>
3. International Labour Organization. Global Wage Report 2024–25: Wages and Productivity. Geneva : ILO, 2024.
4. Coursera. Global Skills Report 2025. Mountain View : Coursera Inc., 2025.
5. LinkedIn. Skills on the Rise 2025. LinkedIn Economic Graph Research Report. Sunnyvale : LinkedIn Corporation, 2025.

UDC 330.341.1:334.72:331.5

Liubov VODIANKA, PhD, Associate Professor,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi

INCLUSION AND INTELLECTUAL BUSINESS IN UKRAINE: A STRATEGY FOR RESILIENCE AND ECONOMIC TRANSFORMATION IN WARTIME

The current stage of Ukraine's development is shaped by the simultaneous impact of military, demographic, and technological transformations that are redefining the logic of human capital formation and business competitiveness. Under these conditions, inclusion moves beyond social rhetoric and becomes a managerial category directly influencing organizational resilience, access to talent, and the pace of innovation. At the same time, intellectual (knowledge-based) business is emerging as a leading growth model, where key assets include knowledge, data, innovation, digital competencies, and the ability to learn rapidly. The combination of inclusion and intellectualization provides a practical response to the challenges of the Ukrainian labor market, while also establishing a strategic framework for post-war recovery and integration into the European economic space.

The relevance of this topic is reinforced by the scale of forced displacement and structural changes in employment. According to UNHCR projections, as of the end of 2025, approximately 3.7 million internally displaced persons remained in Ukraine, while around 5.9 million refugees and asylum seekers from Ukraine were registered worldwide. These figures imply a long-term restructuring of labor supply, shifts in professional trajectories, and growing demand for flexible

employment formats and reintegration mechanisms.

The inclusive dimension is further intensified by the needs of persons with disabilities and the health consequences of war. According to the World Health Organization, approximately 1.3 billion people worldwide live with significant forms of disability, representing 16% of the global population (one in six individuals). In Ukraine, according to estimates presented in the Global Disability Fund country brief (based on 2020 survey data), disability prevalence was assessed at 16.8%, while in 2023 medical commissions officially registered 145,000 new disability cases, primarily related to war injuries. At the same time, the issue of systematic reintegration of veterans is gaining importance; public discourse indicates an estimated 1.56 million veterans as of July 2025 (according to data referenced from the Ministry for Veterans Affairs). Collectively, these factors make inclusion not an “ethical add-on,” but a prerequisite for effective employment policy and sustained productivity.

An analysis of recent research and publications confirms a shift from formal DEI practices toward inclusion as an element of corporate strategy and change management. In particular, McKinsey’s Diversity Matters series demonstrates consistent correlations between leadership diversity and organizational performance indicators, emphasizing “holistic impact.” In applied terms, inclusion is increasingly regarded as a driver of effectiveness rather than merely a component of social responsibility.

Simultaneously, global reviews of the future of work highlight the growing importance of cognitive and social skills, adaptability, and continuous learning. According to the World Economic Forum’s Future of Jobs Report 2025, analytical thinking remains the most in-demand core skill, with approximately seven out of ten companies identifying it as critically important. It is followed by resilience/flexibility and leadership and social influence. This conclusion is particularly significant for Ukraine: inclusion expands access to talent and diversity of experience, while intellectual business provides mechanisms for rapid upskilling and reskilling, as well as innovation scaling.

At the same time, Ukraine demonstrates both challenges and potential in the intellectualization of its economy through digitalization and the export of knowledge-intensive services. According to the Ministry of Digital Transformation (based on National Bank statistics), in the first half of 2025, the share of telecommunications, computer, and information services in the structure of service exports increased from 38.5% to 43%, highlighting the role of intellectual sectors as drivers of external economic resilience.

Domestic digital transformation is also reflected in the widespread use of public e-services. According to a UNDP press release (Kyiv, January 23, 2026), the share of citizens using electronic government services increased from 55% to 59% within one year, while the proportion of those not using e-services declined to 38%. This trend is significant for business, as societal digital maturity reduces transaction costs, expands opportunities for remote interaction, and supports flexible employment formats – thereby strengthening the foundation for inclusive solutions.

Within this framework, inclusion and intellectual business form a mutually reinforcing system. First, an inclusive environment ensures the participation of groups that might otherwise be partially or fully excluded from the labor market (IDPs, veterans, persons with disabilities, individuals with traumatic experiences), which is critical for a country facing large-scale migration losses and labor shortages. Second, intellectual business - through digital tools, data-driven management, remote work models, and a culture of continuous learning - creates practical mechanisms for adapting workplaces and processes, from competency-based recruitment to personalized training and performance analytics. Third, diverse teams operating in conditions of psychological safety and inclusive leadership generate more comprehensive solutions, thereby enhancing innovation and the ability of businesses to operate under uncertainty.

Given these considerations, several practical recommendations may be formulated. For business, priorities include:

(1) transitioning to skills-based HR, emphasizing competency-based assessment rather than formal attributes, and implementing systematic reskilling and

upskilling in response to demand for analytical, digital, and socio-leadership skills;

(2) integrating universal design and accessibility principles into workplaces and HR processes, including inclusive onboarding, flexible scheduling, and adapted communication channels;

(3) developing reintegration programs for IDPs and veterans through mentoring, structured “return pathways,” and partnerships with local communities.

For the education and business education systems, strengthening modules on inclusive leadership, diversity management, digital HR, and data literacy is essential, alongside practice-oriented case studies developed in cooperation with employers.

For public policy, stimulating employers to create accessible infrastructure and support reintegration through co-financing instruments, standardization of accessibility, and the development of “state-business-community” partnerships is crucial, taking into account the scale of internal displacement and forced migration.

Thus, inclusion and intellectual business in Ukraine should be considered an integrated competitiveness framework: inclusion expands access to human capital and strengthens social cohesion, while intellectual business provides technological and managerial mechanisms for scaling innovation. In the context of post-war recovery, such synergy can simultaneously increase productivity, reduce losses of human potential, and accelerate Ukraine’s economic modernization.

References:

1. Vodianka, L.D., Skuliak, V. M., Stortsun, K. M. and Chusa, H. I. (2021), Transformation of labor legislation of Ukraine in the conditions of corona crisis, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6., pp. 78-81.
2. Krysanov, D. F. and Vodianka, L. D. (2011) Innovatsiynyy potentsial

pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti [Innovative potential of food industry enterprises]. *Ekonomika APK*. № 4. P. 124-130.

3. Kobelia, Z. and Vodianka, L. (2022), *HR-tekhnologiyi: navchal'nyy posibnyk* [HR technologies: study guide], Chernivtsi: national University named after Yu. Fedkovicha, Chernivtsi, Ukraine.

4. HR trendy 2023: HR trends 2023: What HR trends will affect business development this year? [Online] available at: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hrvplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/>

УДК 331.108

Світлана ГЕРЧАНІВСЬКА, к.е.н., доцент,

*Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»,
м. Бережани*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Інноваційний розвиток висуває нові вимоги до якості персоналу підприємств, зокрема щодо професійної компетентності, мобільності, готовності до професійного розвитку. Персонал підприємства розглядається як його основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління.

Система управління персоналом має бути гнучкою, здатною змінювати методи, форми і зміст згідно з потребами суб'єкта господарювання. Саме знання, рівень підготовки та кваліфікації, особливості організації роботи, постійний розвиток і стимулювання персоналу сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Управління персоналом – це цілісна система взаємопов'язаних процесів, які утворюють єдиний управлінський цикл. Кожен етап логічно витікає з попереднього та водночас впливає на наступні. Завдяки стійкому зворотному зв'язку забезпечується узгодженість усіх процесів і корекція управлінських рішень. Така взаємодія дозволяє ефективно використовувати потенціал працівників і досягати стратегічних цілей організації. У результаті управління персоналом виступає не просто функцією, а ключовим механізмом розвитку підприємства.

Система управління персоналом складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та передбачає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства.

Система управління персоналом дозволяє вирішувати завдання щодо забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до стратегії; формування внутрішнього середовища таким чином, що внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення персоналу та управління ним.

Основними компонентами системи управління персоналом є:

1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;

2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;

3) управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;

4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни [3].

Реалізація управління персоналом здійснюється через персонал-стратегію. При її розробці необхідно враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін персоналу. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми: планування персоналу; підбір та найм персоналу; профорієнтація та адаптація персоналу; оцінка й атестація персоналу; формування кадрового потенціалу; організація постійної роботи з молодими фахівцями; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів; мотивація персоналу; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу; розвиток персоналу; управління плинністю кадрів; соціальний розвиток та організаційна культура [2].

Успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок.

Отже, в умовах сучасних викликів формування адаптивної, інноваційної, стратегічно орієнтованої системи управління персоналом підприємства повинне ґрунтуватися на синтезі класичних теорій управління та новітніх підходів, орієнтованих на цифрову трансформацію, гнучкість, соціальну відповідальність. Система управління персоналом – це багатогранний процес, здійснення якого сприяє забезпеченню підприємства висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками; створенню умов для більш повного розкриття їх потенціалу та ефективного використання, продуктивної праці, мотивації, розвитку; збалансуванню інтересів підприємства та працівників, що, дозволяє об'єднати кадрову роботу задля реалізації стратегії

розвитку підприємства, підвищити ефективність господарювання та досягти конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>
3. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

УДК 331.108.4:340.13

**Тетяна ГЛУШКО, старший викладач,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький**

ВІД КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДО HR-БРЕНДУ: ВЕКТОР ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції на ринку праці, стратегічна стійкість організації визначається не лише її технічним потенціалом, а й якістю людського капіталу. Традиційні методи рекрутингу поступаються місцем концепції «Employer Branding». Проте зовнішній HR-бренд не може бути ефективним без міцного фундаменту – внутрішньої корпоративної культури. Гармонізація цих двох елементів створює замкнену систему, де реальні цінності компанії стають її головною ринковою перевагою.

Метою є обґрунтування концепції гармонійного розвитку організації через послідовний перехід від формування ефективної внутрішньої корпоративної культури до системного управління зовнішнім HR-брендом як економічним ресурсом.

Корпоративна культура – це «генетичний код» організації, що включає систему неформальних правил, етичних норм та професійних стандартів.

Корпоративна культура виступає внутрішнім середовищем, яке визначає норми поведінки, систему цінностей, модель лідерства, рівень довіри та взаємодії між працівниками. Економічний аспект корпоративної культури проявляється через рівень продуктивності праці, показник плинності кадрів, витрати на адаптацію персоналу, рівень залученості працівників, інноваційну активність.

За даними практичних досліджень українських компаній різних галузей, зниження плинності кадрів на 5-10 % дозволяє скоротити витрати на підбір та адаптацію персоналу в середньому на 8-15 %. Водночас підвищення рівня залученості персоналу на 10 % може забезпечити зростання продуктивності праці на 7-12 %, що впливає на обсяг реалізації та фінансові результати.

Для систематизації чинників, що впливають на трансформацію внутрішнього середовища у зовнішню ринкову перевагу, доцільно виокремити ключові вектори гармонізації (табл. 1).

Таблиця 1. Вектори гармонізації внутрішньої культури та зовнішнього HR-бренду підприємства

Критерій	Корпоративна культура	HR-бренд
Спрямованість	Внутрішня (на процеси та людей всередині)	Зовнішня + Внутрішня (на ринок праці)
Часовий горизонт	Формується роками, важко змінюється	Можна коригувати швидше через маркетинг
Мета	Ефективність взаємодії, ідентичність	Залучення талантів, впізнаваність
Охоплення	Охоплює всі аспекти життя компанії	Охоплює лише аспект «роботодавець-працівник»

HR-бренд є зовнішнім відображенням внутрішньої організаційної реальності. Він формується через досвід працівників, корпоративні цінності, соціальну відповідальність бізнесу та якість управління. Економічна природа HR-бренду полягає у його здатності зменшувати середній строк закриття вакансій, скорочувати витрати на рекрутинг, підвищувати якість кандидатів, посилювати лояльність персоналу.

У разі узгодженості внутрішньої культури із зовнішніми комунікаціями формується позитивний репутаційний капітал роботодавця. Натомість дисбаланс між декларованими цінностями та реальними управлінськими практиками призводить до репутаційних ризиків, зростання плинності кадрів і додаткових витрат.

Результативність впровадження запропонованої системи управління може бути оцінена за допомогою комплексу економічних та соціальних показників, наведених у табл. 2.

Таким чином, корпоративна культура є базисом, а HR-бренд – її стратегічною проекцією на зовнішнє середовище. Гармонійний розвиток організації передбачає:

1. Формування чітко структурованої системи корпоративних цінностей.
2. Інтеграцію принципів культури у систему мотивації та оцінювання персоналу.
3. Узгодження внутрішніх HR-процесів із зовнішньою комунікаційною стратегією.
4. Економічну оцінку ефективності інвестицій у розвиток культури та бренду роботодавця.

Таблиця 2. Показники оцінки ефективності синергії корпоративної культури та HR-бренду

Внутрішній елемент (Культура)	Процес трансляції (Система)	Зовнішній результат (HR-бренд)
Довіра та прозорість	Впровадження HRM-систем, чесні розрахунки	Репутація надійного та прогресивного роботодавця
Професійний розвиток	Навчання, менторство, кар'єрні ліфти	Привабливість для талановитих амбітних кандидатів
Соціальний клімат	Підтримка, відсутність конфліктів, командний дух	Позитивні відгуки працівників («сарафанне радіо»)
Результативність	Висока продуктивність праці (KPI)	Статус лідера ринку, стабільність компанії

Ефективність такого підходу може вимірюватися через показники ROI інвестицій у персонал, коефіцієнт утримання кадрів, рентабельність витрат на персонал та зростання продуктивності праці.

Отже, зовнішній HR-бренд є дзеркальним відображенням внутрішньої корпоративної культури. Спроби побудувати привабливий імідж без реальних ціннісних змін усередині призводять до репутаційних втрат та зростання плинності кадрів. Вектор гармонійного розвитку організації полягає у створенні цілісної системи, де цифрові інструменти управління (HRM), справедлива мотивація та корпоративні цінності працюють на єдину мету – капіталізацію бренду роботодавця.

Практична реалізація запропонованої моделі дозволяє не лише знизити витрати на рекрутинг, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємства через формування лояльного кадрового ядра.

Список використаних джерел

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. Kogan Page, 2023. 848 p.
2. Elias A., Sanders K., Hu J. *The Sustainable Human Resource Practices and Employee Outcomes Link*. Sustainability. 2023. Vol. 15 (13). P. 10124.
3. Goyal, R., & Kaur, G. (2023). Identifying the impact of employer branding in the retention of nurses: the mediating role of organizational culture and career development. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), Article 338. DOI: 10.1057/s41599-023-01794-9.
4. Penyuk, V. (2024). Theoretical and Practical Aspects of HR-Brand Development Strategy in the IT Sector. *Економічні науки*, ISSN 2307-5740.
5. Salameh, A.A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Abdul-Halim, A. (2022). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? *International Journal of Hospitality Management*, 103414.
6. Santos, V., Simão, P., Reis, I., Sampaio, M.C., Martinho, F., & Sousa, B. (2023). Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding. *Administrative Sciences*, 13(9), 202. DOI: 10.3390/admsci13090202.

**Володимир ГРУНТКОВСЬКИЙ, к.е.н., асистент,
Христина БІРЮКОВА, здобувач вищої освіти,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці**

СТРАТЕГІЇ ЗАПОБІГАННЯ ЛАТЕНТНОМУ ЗВІЛЬНЕННЮ ПЕРСОНАЛУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується трансформацією відносин між роботодавцем та працівником. Пандемія COVID-19 та подальша політична нестабільність, зокрема повномасштабна війна в Україні, стали ініціаторами масового переходу на віддалений та гібридний формати роботи [1, с. 24]. Традиційні моделі менеджменту, засновані на директивному контролі та жорсткій ієрархії, демонструють свою неспроможність у цифровому та гібридному середовищах. На зміну відкритому кадровому дефіциту прийшли складніші соціально-економічні феномени: «велике звільнення» (The Great Resignation) та «тихе звільнення» (Quiet Quitting) [3]. Вивчення їхньої природи та розробка стратегій запобігання втрати зв'язку з персоналом є критично важливим завданням для забезпечення розвитку сучасного бізнесу.

Проблематика управління людським капіталом у кризових умовах висвітлена у працях І. Адізеса [1], Г. Хамела [2] та П. Ленсіоні [5]. Дослідження залученості персоналу за методологією Gallup підтверджують, що рівень емоційного відсторонення працівників досяг історичного максимуму [3]. Проте порівняльний аналіз активних та латентних форм звільнення в контексті української бізнес-культури потребує додаткового наукового опрацювання.

Для розробки ефективних управлінських стратегій необхідно чітко розмежувати два ключові тренди. «Велике звільнення» стало масовою реакцією на постпандемічне вигорання, коли працівники відкрито розривали трудові відносини у пошуках кращих умов або зміни професійного вектору [1, с. 112]. Натомість «тихе звільнення» – це стан, за якого працівник формально залишається в організації, але мінімізує свій інтелектуальний та емоційний внесок [3]. Загалом латентне звільнення є більш вразливим для компанії, ніж відкрите. У той час як «велике звільнення» стимулює оновлення кадрового складу, «тихе звільнення» є результатом неефективності всередині системи, руйнуючи корпоративну культуру та інноваційний потенціал команди [5, с. 42].

Основним активатором «тихого звільнення» є збереження директивного стилю управління в умовах дистанційної роботи. Коли менеджери намагаються компенсувати відсутність фізичного нагляду посиленням цифрового контролю (мікроменеджмент), працівники відчувають дефіцит

автономії. Надлишковий контроль підлеглий сприймає, як тиск зі сторони керівництва, що може підвищувати тривогу і мати негативний вплив на продуктивність працівника. Саме тому важливо не просто контролювати, а й враховувати межу, давати часом більше права на самостійне вирішення і доносити важливість контролю. Насправді комунікація грає доволі вирішальну роль у відносинах між працівником та керівником.

Перехід до стратегії управління довірою вимагає впровадження таких інструментів:

1. Формування, так би мовити, «психологічного контракту», де пріоритетом стає ментальне здоров'я працівника як запорука його довгострокової продуктивності.

2. Надання командам більшої автономії у виборі методів досягнення цілей знижує рівень стресу та підвищує персональну відповідальність.

3. У період, коли відбувається стільки змін, довіра базується на відкритому обговоренні фінансового стану компанії, стратегічних планів та особистих викликів кожного члена команди.

Отже, паралель між «великим звільненням» та «тихим звільненням» демонструє глобальний зсув у свідомості персоналу: прагнення до самозбереження переважає над лояльністю до неефективних систем. Єдиною дієвою відповіддю на ці виклики є еволюція менеджменту від моделі «нагляду за процесом» до моделі «партнерства заради результату». Управління довірою дозволяє не лише запобігти латентному звільненню, а й перетворити адаптивність персоналу на стратегічну конкурентну перевагу підприємства [4, с. 210].

Список використаних джерел:

1. Адізес І. К. Управління в умовах кризи. Як вижити й стати сильнішим. Київ : Наш Формат, 2020. 232 с.
2. Хамел Г., Заніні М. Гуманократія. Як повернути людяність у компанію. Київ : Наш Формат, 2021. 352 с.
3. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. URL: <https://www.gallup.com> (дата звернення: 24.02.2026).
4. Талеб Н. Антикрихкість. Як отримати вигоду з хаосу. Київ : Наш Формат, 2018. 480 с.
5. Ленсіоні П. П'ять вад команди. Київ : Видавництво Старого Лева, 2017. 184 с.

Анастасія ДАНІЛКОВА, к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТАНДАРТІВ GOOD GOVERNANCE ТА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Сучасна парадигма публічного управління в Україні трансформується під впливом екстремальних воєнних викликів та стратегічного імперативу європейської інтеграції. В умовах значного економічного тиску, зокрема прогнозованого бюджетного дефіциту 2025 року на рівні 18,5-19,4% ВВП, якість державних інституцій стає критичним чинником для залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Концепція Good Governance у цьому контексті виступає не лише набором демократичних стандартів, а й функціональним інструментом забезпечення інституційної стійкості та економічної доцільності держави.

Як зазначається у нашому дослідженні [1], впровадження концепції Good Governance у практику публічного управління України неможливе без звернення до універсальних міжнародних стандартів, що визначають еталонні моделі врядування. Одним із найбільш авторитетних джерел є методологія восьми стовпів Економічної та соціальної комісії ООН (UN ESCAP), яка включає участь, верховенство права, прозорість, чуйність, орієнтацію на консенсус, справедливість, ефективність та підзвітність. Кожен із цих стовпів працює лише у синергії, утворюючи цілісну систему.

Логічним продовженням універсального базису ООН у європейському просторі є 12 принципів доброго демократичного врядування Ради Європи. Вони формують етичну філософію управління та є обов'язковими орієнтирами для країн-кандидатів на вступ до ЄС. Оновлений фреймворк SIGMA 2023 ще більше деталізує ці вимоги, запроваджуючи 32 принципи, що охоплюють стратегічне планування, кадрову політику та цифровізацію послуг [1; 3].

Оцінка інституційної стійкості України за оновленою методикою Worldwide Governance Indicators (WGI 2.0 Revision 2025) дозволяє відстежити динаміку змін навіть в умовах тривалого воєнного стану. На основі аналізу поточних звітів Світового банку та моніторингу реформ у межах Ukraine Facility, автором оцінено траєкторію розвитку ключових індикаторів (табл. 1).

Результати аналізу свідчать, що інституційна стійкість України базується на поєднанні швидкої цифровізації та високої соціальної консолідації. Проте стагнація антикорупційних показників залишається бар'єром. Стратегічним інструментом подолання цих розривів на період до 2027 року є план Ukraine Facility. Загальний обсяг фінансування у 50 млрд євро безпосередньо пов'язаний із прогресом у реалізації 69 реформ. У сфері державного

управління ключовою є реформа оплати праці державних службовців за моделлю «70/30», що відповідає стандартам SIGMA щодо привабливості служби та зменшує корупційні ризики. Важливим є також відновлення конкурсів на державну службу з обов'язковою перевіркою доброчесності (integrity check), що відповідає рекомендаціям ОЕСР [4; 5].

Таблиця 1. Показники інституційної стійкості України (динаміка 2024–2026 рр.)

Показник / Індекс	2024 (факт)	2025 (оцінка)	2026 (прогноз)	Причина зміни / Статус
Ефективність уряду (GE)	-0,36	-0,29	-0,25	Цифровізація через «Дію» та DREAM
Політична стабільність (PV)	-1,40	-1,32	-1,28	Стійкість багаторівневого врядування
Верховенство права (RL)	-0,72	-0,68	-0,65	Прогрес судової реформи (ВРП)
Індекс сприйняття корупції	35	36	38	Вплив моніторингу Ukraine Facility

Джерело: сформовано та прогнозовано автором на основі [1; 3; 5; 6]

Важливим аспектом нашого дослідження є обґрунтування синергії між управлінськими стандартами та академічною доброчесністю. Ми стверджуємо, що академічна доброчесність є етичним фільтром для формування нової управлінської еліти. Закон України «Про академічну доброчесність» (2025) закріплює цінності чесності, довіри та відповідальності, які є дзеркальним відображенням принципів Good Governance у публічному секторі [1; 2]. Майбутні державні службовці, виховані в атмосфері академічної відповідальності, мають вищий рівень «антикорупційного імунітету» та внутрішню мотивацію діяти в інтересах суспільства.

Особливого значення набуває доказова політика (Evidence-informed policymaking), яка вимагає від урядів використовувати найкращі наявні дані та наукові дослідження для прийняття рішень. Це створює прямий зв'язок між академічним середовищем та публічним управлінням. Синергія цих сфер дозволяє мінімізувати ризики плагіату та фальсифікацій, які в публічному секторі трансформуються у корупційні зловживання.

Проте, на шляху до повної імплементації цих стандартів стоять системні ризики:

- необхідність балансування між вимогами безпеки у воєнний час та принципами прозорості;
- радянська управлінська спадщина, орієнтована на формальний процес, а не на результат;
- соціальна інклюзивність, оскільки за даними Світового банку значна частина населення перебуває під загрозою бідності, що вимагає інклюзивних підходів у врядуванні.

Отже, синергія міжнародних стандартів врядування та академічних цінностей створює передумови для формування резистентної моделі

публічного управління. Це дозволить Україні не лише виконати вимоги для вступу до ЄС та ОЕСР, але й забезпечити справедливу та ефективну післявоєнну відбудову на засадах прозорості та соціальної інклюзивності.

Список використаних джерел:

1. Данілова А. Ю., Шелест Є. О., Мантур-Чубата О. С. Впровадження концепції Good Governance в практику публічного управління України: синергія міжнародних стандартів та академічних цінностей. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. № 350(1). С. 440–447. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-59>.
2. Фундаментальні цінності академічної доброчесності / Міжнародний центр академічної доброчесності (ICAI). 3-тє вид. Клемсон, 2021. 24 с.
3. Worldwide Governance Indicators, 2025 Revision (WGI 2.0) / World Bank. 2025. URL: <http://www.govindicators.org> (дата звернення: 15.02.2026).
4. Recommendation of the Council on Public Integrity / OECD. Paris : OECD Publishing, 2017 (updated 2025). URL: <https://legalinstruments.oecd.org> (дата звернення: 01.02.2026).
5. План Ukraine Facility 2024–2027 / Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Corruption Perceptions Index 2024 / Transparency International. Berlin, 2025. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/en/> (дата звернення: 04.01.2026).

УДК 331.108:005.35

Сергій ДМИТРУК, к.е.н.,

*Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,
м. Київ*

DEI ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС HRM І EMPLOYER BRANDING: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ

Сучасне управління персоналом віддзеркалює не лише розвиток бізнесу, але й загальні соціокультурні зміни. Зростаюча увага до рівності, справедливості, різноманіття та інклюзивності (DEI) в організаційних стратегіях відіграє ключову роль у формуванні успішного та стійкого бізнес-середовища сьогодення.

Основними компонентами організаційної концепції створення робочого середовища, де кожен має рівні можливості, повагу та право бути почутим, виступають:

1. Різноманітність, яка стосується широкого спектра відмінностей між людьми, включаючи расу, етнічну приналежність, стать, вік, сексуальну орієнтацію, фізичні можливості тощо.
2. Рівність, котра означає гарантування справедливого ставлення до

людей, роблячи наголос на усуненні дискримінації, упереджень та нерівних можливостей.

3. Інклюзивність, що передбачає створення атмосфери, в якій цінуються, шануються та мають змогу застосовувати свої унікальні точки зору та навички представники різноманітних груп людей [1].

Концепція DEI виникла як реакція на проблеми соціальної несправедливості та зростаючого різноманіття робочої сили. Існують, звісно, різні варіації цього явища, але сенс або мета єдині: створити краще робоче середовище для всіх працівників. Крім того, переконані, що DEI – це не просто моральна потреба, а й певна стратегічна перевага, оскільки при правильній побудові дозволяє підвищити рівень залученості працівників, їх продуктивність праці та лояльність [2].

Варто наголосити, що останнім часом суттєво змінився підхід до інтеграції принципів DEI в практики HRM. Спочатку система управління людським потенціалом концентрувалася на дотриманні антидискримінаційного законодавства, що пов'язано було здебільшого з історичним підґрунтям, особливо у Сполучених Штатах. Натомість, вже сучасна система HRM визнає DEI стратегічною необхідністю. HRM сьогодні – це інтеграція DEI через основні функціональні підсистеми: рекрутинг, навчання і розвиток, лідерство тощо. У сфері добору персоналу, наприклад, це реалізується шляхом диверсифікації джерел пошуку кандидатів, застосування структурованих інтерв'ю та процедур «blindrecruitment» для мінімізації упередженості. А ось у підсистемі навчання акцент робиться на програмах підвищення обізнаності.

Звісно, виключно здорова колаборація DEI і HR, яка передбачає взаємну повагу, співпрацю, спільну відповідальність та стратегічне мислення, дозволяє уникати опору, створювати більш інклюзивні робочі середовища і досягати тривалих позитивних результатів для організації в цілому. Проте, варто додати, що на практиці впровадження ініціатив щодо різноманітності, рівності та інклюзивності в рамках управління людським потенціалом може стикатися з перешкодами, такими як опозиція, брак даних та культурні бар'єри, які можуть перешкоджати прогресу.

Окремим трендом сьогодення, на наш погляд, є те, що керівники повинні нести відповідальність за досягнення цілей DEI, а відповідні показники мають бути інтегровані в систему оцінювання їхньої діяльності. Крім того, HR-політики щодо компенсації, кар'єрного просування та розвитку персоналу мають регулярно аналізуватися з метою забезпечення рівності можливостей.

Таким чином, DEI інституціоналізується у систему HRM як цілісний механізм формування інклюзивної організаційної культури та підвищення ефективності діяльності компанії [1].

Окремо вважаємо за потрібне зупинитися на інтеграції DEI у стратегію бренду роботодавця, котра здійснюється через:

- формування інклюзивної корпоративної культури;
- узгодження HR-політик із принципами рівних можливостей;

- комунікацію цінностей DEI у зовнішніх каналах бренду;
- забезпечення відповідності задекларованих принципів реальним організаційним практикам.

На наш погляд, ефективність employerbranding безпосередньо залежить від автентичності впровадження DEI. Якщо принципи різноманітності, справедливості та інклюзії залишаються на рівні декларацій, це може спричинити репутаційні ризики та зниження довіри з боку працівників і потенційних кандидатів. Натомість реальна інтеграція DEI сприяє підвищенню привабливості організації для талановитих фахівців, зміцненню лояльності персоналу, зниженню плинності персоналу та формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця.

Таким чином, у межах дослідження DEI інтерпретується як стратегічний ресурс бренду роботодавця, що поєднує етичний вимір управління з економічною доцільністю та довгостроковою конкурентоспроможністю організації [3].

Загальний висновок полягає в тому, що реалізація DEI-програми може стати значним кроком у поліпшенні робочого середовища та створенні більш інклюзивного та різноманітного підприємства. Цей алгоритм надає чіткий план дій, який включає постановку мети, аналіз поточного стану, розробку стратегій, практичне впровадження та постійний моніторинг ефективності програми. Правильне виконання кожного з етапів допоможе компанії не лише забезпечити різноманітність та інклюзію серед свого персоналу, але й покращити його репутацію, продуктивність та конкурентоспроможність на ринку. Власне, саме такий підхід дозволяє компанії не лише реагувати на потреби сучасного суспільства, а й активно сприяти створенню сприятливих умов для розвитку всіх своїх працівників та спільноти в цілому.

Список використаних джерел:

1. Khan A.A., Khan N.A. (2023) Exploring diversity, equity, and inclusion (DEI) in the context of human resource management. *Anvesak*. Vol. 53 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/373993580_EXPLORING_DIVERSITY_EQUITY_AND_INCLUSION_DEI_IN_THE_CONTEXT_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT
2. Anand R. (2023) DEI and Human Resources: An Uneasy Partnership. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/dei-human-resources-uneasy-partnership-rohini-anand-phd>
3. Ansari I.-S. S. & Phadnis A. (2024). Exploring the Effectiveness of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) on Employer Branding. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. Pp.1219-1225. URL: 10.29121/shodhkosh.v5.i5.2024.5197

Anastasiia DREBOT, higher education student
Liubov VODIANKA, PhD, Associate Professor,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi

THE ROLE OF INCLUSIVE BUSINESS PRACTICES IN ENHANCING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

In the landscape of contemporary corporate governance, inclusive business practices have transitioned from a peripheral ethical consideration to a core strategic priority. An inclusive business model integrates the principles of diversity, equity, and inclusion (DEI) into fundamental operational activities, ranging from talent acquisition and leadership development to workplace culture and external stakeholder engagement. Unlike traditional corporate philanthropy, which often operates externally to a firm's profit centers, the inclusive model seeks to embed value creation within the firm's core operations. This approach generates a «shared value» proposition, benefiting both the organization through enhanced resilience and marginalized stakeholders through socio-economic integration [2, p. 5].

The strategic significance of such practices is codified in frameworks established by international institutions. The International Labour Organization (ILO) maintains that inclusion and non-discrimination are foundational to «decent work» environments, which foster fair opportunities regardless of age, disability, gender, or ethnicity. Consequently, inclusivity is no longer viewed merely as a moral imperative but as a prerequisite for sustainable and equitable socio-economic systems, aligning corporate objectives with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 8.

The economic reason for inclusive practices is supported by extensive global research. A seminal analysis by McKinsey & Company, *Delivering Through Diversity*, provides empirical weight to the correlation between leadership diversity and financial success. Their study of large corporations indicates that firms in the top quartile for ethnic and cultural diversity on executive teams are 33% more likely to outperform their industry peers in terms of profitability [1, p. 13]. Similarly, gender diversity at senior levels correlates with a significantly higher probability of achieving above-average financial returns.

While these findings highlight a strong association, academic critics suggest that the transition from diversity to performance is mediated by «inclusion.» Shore et al. conceptualize inclusion as the specific degree to which employees perceive themselves as valued members of an organization while being encouraged to maintain their unique identities. Their model distinguishes diversity (demographic composition) from inclusion (the quality of social integration). Without an inclusive climate, high diversity may lead to subgroup friction or «tokenism,» which can paradoxically impair organizational performance [3].

The empirical link between inclusivity and performance has developed significantly. Data suggests that inclusive leadership structures enhance strategic decision-making by reducing «groupthink» and providing a broader understanding of globalized markets. From a labor-market perspective, the ILO emphasizes that enterprises integrating non-discrimination into daily management see higher levels of organizational trust and employee motivation [2, p. 15].

Inclusion acts as a primary driver of innovation, particularly in knowledge-intensive sectors. Heterogeneous teams, when operating in a psychologically safe environment, are more likely to challenge established norms and synthesize different viewpoints into novel solutions. McKinsey's data confirms that inclusive teams demonstrate greater long-term value creation and resilience during economic changes. However, as Shore et al. underline, this innovation dividend is only realized when the organizational culture supports mutual respect and equitable participation.

Inclusive practices directly impact human capital retention. The ILO highlights that transparent recruitment, equal pay, and robust grievance mechanisms are associated with higher job satisfaction and lower voluntary turnover [2, p. 21]. In an era of global skill shortages, organizations that fail to integrate underrepresented groups effectively restrict their own talent pipelines.

Furthermore, inclusivity is increasingly becoming a benchmark for Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria. Investors now view leadership diversity as a proxy for sophisticated governance and long-term sustainability. Firms that institutionalize inclusion are better positioned to meet the rising transparency expectations of global stakeholders and regulatory bodies [1, p. 20].

The McKinsey dataset demonstrates association rather than direct causality, and contextual variables such as industry type, regulatory environment, and national culture influence outcomes [1, p. 22]. Therefore, inclusive business practice should not be reduced to numerical diversity indicators. Sustainable impact depends on institutional culture, leadership accountability, and integration of inclusive principles into strategic planning.

Based on the theoretical and empirical analysis presented above, several strategic directions for strengthening inclusive business practices can be identified.

First of all, organizations should move beyond formal diversity targets toward the development of measurable inclusion indicators. While representation at leadership levels remains important, research demonstrates that performance effects depend largely on employees' perception of belonging and fairness. Regular internal climate assessments and anonymous employee surveys should complement demographic monitoring.

Inclusive leadership development must become a structured component of corporate governance. The evidence provided by McKinsey & Company indicates that leadership diversity is strongly associated with financial outperformance, however, such diversity must be accompanied by inclusive decision-making processes to realize its full potential.

Another important point is that enterprises should institutionalize non-discrimination policies in alignment with international labour standards. The International Labour Organization emphasizes that inclusive enterprises are characterized by equal opportunity recruitment, transparent promotion systems, and accessible grievance mechanisms. These institutional safeguards not only reduce legal risk but also foster organizational trust and productivity.

Most significant, inclusivity should be integrated into long-term strategic planning rather than treated as an isolated human resources initiative. When inclusion is ingrained within corporate mission statements, governance structures, and sustainability frameworks, it becomes a driver of innovation and resilience rather than a compliance exercise.

The conducted analysis confirms that inclusive business practices represent a multidimensional strategic asset within modern economic systems. Empirical findings demonstrate a statistically significant association between executive diversity and financial outperformance, particularly in globally operating corporations. International labour standards further highlight the link between non-discriminatory workplace policies and enhanced productivity outcomes.

At the same time, academic research underscores that diversity alone is insufficient; only inclusive organizational climates enable employees to contribute fully while maintaining their uniqueness. This distinction is critical for avoiding superficial implementation strategies.

Inclusive business should be conceptualized not merely as a social responsibility initiative, but as an integrated governance approach combining ethical commitment, economic rationality, and sustainable development objectives. Future research may focus on longitudinal and region-specific analyses in order to better understand contextual moderators influencing the diversity–performance relationship. In transitional economies, additional empirical data would be particularly valuable for assessing how inclusive governance models adapt to structural market challenges.

References:

1. Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., Yee L. Delivering through Diversity: How Inclusion Matters. McKinsey & Company, 2018. P. 1-23
 2. International Labour Organization. Transforming Enterprises through Diversity and Inclusion. Geneva: ILO, 2022. P. 5-21.
- Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D. Inclusive Workplaces: A Review and Model Development. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28. Iss. 2. P. 176-189.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «RADISSON BLU RESORT BUKOVEL»

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності особливого значення набуває ефективне управління персоналом як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Готельний бізнес функціонує в середовищі високої конкуренції, сезонних коливань попиту, зростання вимог споживачів до якості обслуговування та стандартів сервісу. За таких умов саме персонал виступає основним носієм цінності готельного продукту, формує імідж закладу та впливає на рівень лояльності гостей. Для готельного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel», що функціонує у популярному туристичному регіоні та працює відповідно до міжнародних стандартів обслуговування, питання формування ефективної системи мотивації персоналу є стратегічно важливим. Забезпечення високого рівня професійної залученості працівників, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та якості сервісу безпосередньо залежать від продуманої мотиваційної політики.

Для дослідження мотивації персоналу, було обрано готельний комплекс Radisson Blu Resort Bukovel, який має 5-зірковий рейтинг. Radisson Blu Resort приділяє значну увагу мотивації та натхненню своїх співробітників. Система управління персоналом включає матеріальне заохочення персоналу, а також матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення продуктивності праці та інновацій. Цінність потенційних матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників готелю визначалася за допомогою опитування (анонімне анкетування, спрямоване на виявлення факторів, що знижують задоволеність роботою, системи мотивації, зацікавленості в інноваційній діяльності та матеріальних і нематеріальних винагород, які є цінними для працівників) та опосередковано через особистий контакт. Порівнюючи отримані дані, HR-відділ готелю підвищив надійність відповідей. Для того, щоб зменшити можливість виникнення сумнівів, проводиться «прозорий» розрахунок розміру та розподілу матеріального заохочення. Пакет винагороди Radisson Blu Resort поділяється на три основні частини: матеріальну, соціальну (відповідно до українського законодавства + додаткові пільги) та іміджеву.

Система фінансового (матеріального) заохочення працівників готелю Radisson Blu Resort базується на цілях і завданнях, що стоять перед персоналом. Ефективність залежить від різних факторів всередині готельного підприємства. Незалежно від обраного варіанту, система преміювання буде включати умови та показники преміювання: джерело та розмір премій, умовні

компенсації, розмір амортизації (штрафу). Основним показником і обґрунтуванням для преміювання працівників є стабільне зростання прибутку готельного бізнесу. Однак, оскільки внески можуть суттєво відрізнятися, комплекс встановив фіксовану суму премії. На підвищення премії можна розраховувати за умови відсутності помилок, пов'язаних з роботою протягом тривалого періоду часу (6 місяців, 1 рік). Поступово можна створити невеликий щомісячний преміальний фонд (не більше 20% від приросту прибутку). На сервісі, при розрахунку системи преміювання працівників, необхідно враховувати максимальний розмір преміювання. Для цього відділом кадрів компанії Radisson Blu Resorts розроблений відповідний документ де вписані основні положення системи преміювання та амортизації готелю. Таким чином, готельна компанія «Radisson Blu Resort Bukovel» має дуже гнучку систему мотивації та заохочення працівників, що дозволяє постійно підвищувати якість свого готельного продукту до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі готелю.

Успіх роботи персоналу безпосередньо відображається на результатах роботи готельного підприємства. Готельні комплекси мотивують свій персонал для досягнення свого ж успіху. Система KPI дозволяє генеральним менеджерам чітко визначити і оцінити свій індивідуальний внесок; співробітникам досягти цілей компанії. Механізм формування змінної частини винагороди на основі показників KPI стимулює працівників до досягнення високих результатів як індивідуальних, так і збільшує їхній внесок у колективний результат і є необхідний для досягнення стратегічних цілей компанії. При цьому показниками KPI в даній системі формують змінну частину заробітної плати на основі показників ефективності, вони повинні бути одночасно простими і зрозумілими для працівників, а розмір змінної частини заробітної плати має бути економічно обґрунтованим. Система KPI є практичним інструментом для вимірювання мотивації працівників (фінансові стимули). На відміну від базової заробітної плати, в системах, заснованих на KPI, акцент робиться на «мотивацію працівника» для досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії. «Результативність роботи» співробітника.

Система мотивації, заснована на ключових показниках ефективності, дозволяє розраховувати KPI на щоденній або щотижневій основі, що дає змогу в режимі реального часу відслідковувати бізнес-активність персоналу та готелю в цілому. Завдяки навчанню сучасні керівники стають більш обізнаними і готові навчати співпрацівників, пам'ятаючи, наскільки це є ефективним вкладанням коштів комплексу. Одним з таких інструментів є технологія коучингу, завдяки якій кожен співробітник може працювати краще і ефективно.

На рис. 1. представлена поетапна інтеграція коучингу в систему мотивації та стимулювання праці працівників готелю «Radisson Blu Resort».

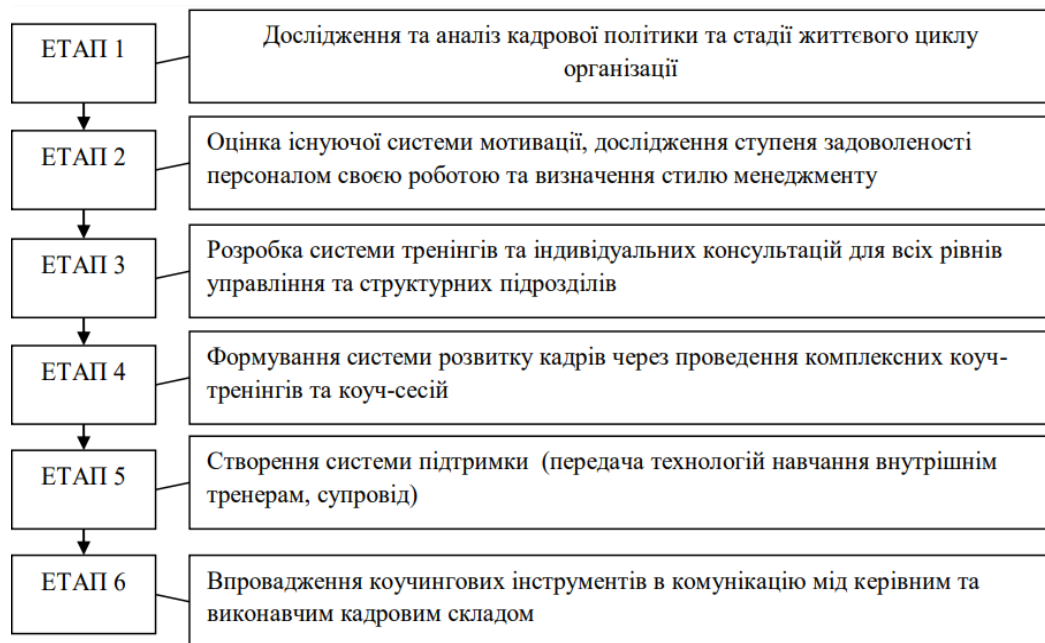


Рис. 1. Інтеграція коучингу в систему мотивації та стимулювання персоналу готелю «Radisson Blu Resort»

Завдяки цьому працівники зможуть полегшити свої внутрішні можливості і допомогти їм створити програму особистого розвитку та збільшити якість та розмір їх внеску на загальний вплив компанії.

Отже, система мотивації персоналу готельного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» є комплексною та поєднує матеріальні, нематеріальні й іміджеві стимули, що забезпечує підвищення продуктивності праці та якості обслуговування. Використання KPI, прозорої системи преміювання та інструментів коучингу сприяє зростанню залученості працівників і досягненню стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє готелю ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Єремія Г., Смик О., Підгірна В., Роль менеджменту у запобіганні вигоранню персоналу: HR стратегії та психологічні підходи (на прикладі BACARA COFFEE). *Економіка та суспільство*. №70. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-141>
2. Єремія Г., Цепенда М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк». *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1162>
3. Гусєва О. Ю. Психологія підприємництва та бізнесу : навч. посіб. Київ, 2019. 257 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2139/view/1759>
4. Готель «Radisson Blu Resort Bukovel» 5*. URL: <https://ukr-dom.com/ua/bukovel-gornolyzhnyy-kurort/otel-radisson-blu-resort-bukovel-5-redison-blu-bukovel> (дата звернення: 22.02.2026).

КОРПОРАТИВНИЙ WELL-BEING ЯК АРХІТЕКТУРА ПІДТРИМКИ ТА ВІДТВОРЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО РЕСУРСУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Концепція корпоративного Well-being сьогодні є критичним елементом стратегічної стабільності бізнесу. Актуальність теми зумовлена виснаженням ментального ресурсу персоналу під впливом хронічного стресу, що призводить до професійного вигорання та зниження продуктивності. Для підприємства це трансформується у системні фінансові втрати через зростання плинності кадрів та поступове ослаблення мотиваційного потенціалу команди. Попри значну увагу до проблеми, практика часто обмежується паліативними заходами, що лише ситуативно реагують на HR-виклики. Складність управління цим процесом зумовлена опосередкованим впливом на ментальну сферу працівника, де індивідуальні цінності та потреби визначають варіативність реакцій на зовнішні чинники. Відтак, постає потреба у проектуванні цілісної архітектури Well-being. Такий підхід дозволяє інтегрувати відтворення ментального ресурсу в корпоративну стратегію, перетворюючи емоційне здоров'я персоналу на сталий фактор економічної стійкості підприємства в умовах турбулентності.

Еволюція дефініції well-being демонструє зсув від підтримки фізичного здоров'я до моделі «професійного процвітання», що інтегрує фізичний, ментальний, емоційний та соціальний вектори; сьогодні благополуччя інтерпретується як середовище, де самореалізація працівника синхронізується зі стратегічним розвитком бізнес-системи. Ефективна архітектура добробуту ґрунтується на кореляції між емоційним станом персоналу та фінансовою результативністю організації, де психологічна резильєнтність, залученість і мотивація виступають детермінантами продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентності [1].

Наукові підходи до well-being-культури класифікуються за трьома напрямками: міждисциплінарний (синергія психофізичних станів), системний (інтеграція в бізнес-процеси) та індивідуальний (персоналізація розвитку). Ключові елементи цієї архітектури – здоров'я, змістовність праці, фінансова стабільність та соціальні зв'язки – мінімізують тривожність і формують енергетичний базис організації. Акцент на самоактуалізації, цікавих завданнях та справедливому стимулюванні забезпечує стійку внутрішню мотивацію. У цілісному середовищі така синергія чинників гарантує збалансований розвиток особистості, що безпосередньо конвертується у підвищення продуктивності та стабільне відтворення ментального ресурсу працівника [2].

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби саме людський капітал стає визначальним чинником успіху бізнесу. Ефективність підприємства дедалі більше залежить від здатності перевести працівників у стан ресурсності, за якого досягається збалансованість фізичної, емоційної, інтелектуальної та ціннісної енергії. У такому стані персонал не лише демонструє високі результати праці, а й здатний генерувати інноваційні ідеї та знаходити нестандартні управлінські рішення. Натомість погіршення здоров'я, професійна стагнація та тривалий стрес зумовлюють зниження продуктивності, втрату мотивації та зростання організаційних ризиків.

Доведено, що рівень результативності працівника безпосередньо корелює з його самопочуттям. Задоволені та психологічно стабільні співробітники працюють із більшою віддачею, проявляють ініціативність і відповідальність, що позитивно впливає на загальні показники діяльності компанії. Водночас психологічне неблагополуччя призводить до зниження працездатності, підвищення рівня відсутності на роботі та навіть втрати професійної спроможності. Це актуалізує необхідність інтеграції культури добробуту в систему сучасного управління підприємством [3].

Формування культури благополуччя в організації передбачає поетапний процес. Насамперед доцільним є дослідження потреб персоналу шляхом проведення внутрішнього аудиту, анкетування або оцінки стану здоров'я працівників. Отримані результати дозволяють визначити пріоритетні напрями підтримки, сформувані стратегічні цілі та розробити план дій щодо впровадження ініціатив добробуту.

Реалізація Well-being архітектури передбачає впровадження інклюзивних програм зі стрес-менеджменту та оздоровлення, ефективність яких забезпечується регулярним моніторингом і системною підтримкою менеджменту. Особистий приклад лідерів та персоналізація ініціатив сприяють їхній інтеграції в систему корпоративних цінностей, підвищуючи рівень залученості персоналу. Основними бар'єрами впровадження є дефіцит фінансових і людських ресурсів, особливо в умовах економічної волатильності. Це вимагає від організації гнучкості, стратегічної пріоритезації витрат на людський капітал та активної комунікації для подолання можливого супротиву змінам. Іншою суттєвою перепорою є можливий опір працівників. Причинами можуть бути недовіра до нововведень, страх змін або недостатнє розуміння переваг запропонованих програм. Подолання такого опору потребує активної комунікації, роз'яснення цілей і очікуваних результатів, а також створення позитивного робочого клімату, що підтримує інновації [4].

У консервативних організаціях ключовим бар'єром є управлінський супротив та недооцінка значущості ментального ресурсу. Подолання цього супротиву вимагає обґрунтування економічної доцільності Well-being програм через їхній прямий вплив на стабільність бізнесу. Оцінювання результативності ускладнюється суб'єктивністю показників емоційного комфорту. Проте дієва система моніторингу має поєднувати аналіз «м'яких»

даних (зворотний зв'язок, задоволеність) із кількісними індикаторами: динамікою рівня стресу, скороченням витрат на абсентеїзм (лікарняні) та зростанням залученості. Для об'єктивності важливо фіксувати референтні показники до старту ініціатив та здійснювати регулярний аудит змін.

Отже, формування цілісної культури благополуччя виступає фундаментальним стратегічним процесом, який виходить далеко за межі традиційних гуманітарних ініціатив. Його успішна реалізація базується на синергії лідерського патронату, належного ресурсного забезпечення та активної ціннісної співпраці персоналу. Глибока інтеграція принципів well-being у корпоративну ДНК дозволяє трансформувати емоційну стійкість команди на потужний інструмент конкурентної переваги. Такий підхід забезпечує стратегічну життєздатність підприємства та формує системну резильєнтність до викликів перманентної кризи через безперервне відтворення ментального ресурсу організації.

Список використаних джерел:

1. Вартанова О. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>.
2. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Добробут працівників в організації: сутність, складові та завдання управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 419–424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>.
3. Зелена М. І., Кривончак О. В. Емоційне благополуччя HR-працівника як особистості. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 13–14 листоп. 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 341–343.
4. Варіс І. О., Зайцева П. О. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89, № 4. С. 99–111. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu 2024.04.099.

УДК 005.95

Світлана ІЛАЩУК, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича,
м. Чернівці

HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний етап розвитку українського бізнесу характеризується глибокими структурними трансформаціями, спричиненими демографічними

змінami, трудовою міграцією, воєнними ризиками та прискореною цифровізацією економіки. Скорочення кадрового потенціалу, регіональні дисбаланси зайнятості, зміна структури попиту на компетенції та підвищення вимог до соціальної відповідальності бізнесу актуалізують необхідність переходу до аналітично обґрунтованих моделей управління людським капіталом.

У цьому контексті людиноцентрична інклюзія набуває стратегічного значення. Вона передбачає створення організаційного середовища, у якому кожен працівник має рівний доступ до професійного розвитку, кар'єрного просування та справедливої винагороди незалежно від віку, статі, регіону проживання чи соціального статусу. Інклюзія розглядається не лише як етична норма, а як фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Водночас у практиці багатьох українських компаній інклюзія залишається декларативною. Причиною є відсутність стандартизованої системи вимірювання інклюзивності HR-процесів, що обмежує можливість об'єктивного оцінювання ефективності кадрової політики та її внеску у стратегічні результати підприємства. Саме тому зростає роль HR-аналітики як інструменту перетворення ціннісних орієнтирів на вимірювані показники.

Після 2022 року український бізнес функціонує в умовах глибокої трансформації, це зумовлює перехід до гнучких та аналітично обґрунтованих моделей HR-менеджменту, де рішення приймаються на основі даних, а не інтуїтивних припущень.

У IT-секторі HR-аналітика використовується для моніторингу залученості, оцінювання ризику плинності та планування розвитку компетенцій; у фінансовій сфері – для коригування програм навчання відповідно до результатів внутрішніх опитувань; в аграрно-промисловому комплексі та ритейлі – для контролю продуктивності, оптимізації графіків і зниження кадрових втрат. Натомість у малому та середньому бізнесі аналітика часто обмежується базовими показниками чисельності та плинності персоналу [6, 236; 3, 18].

Серед ключових бар'єрів розвитку HR-аналітики в Україні варто виділити: відсутність єдиного стандарту HR-метрик; обмежений доступ до інтегрованих HRIS-систем; недостатній рівень цифрової зрілості; дефіцит аналітичних компетентностей у HR-фахівців. Крім того, в умовах кризи компанії часто зосереджуються на короткострокових операційних завданнях, що стримує стратегічний розвиток HR-функції.

Особливої уваги потребує проблема нерівномірного доступу до розвитку персоналу. У багатьох організаціях програми навчання доступні переважно управлінському складу або окремим категоріям фахівців, що формує структурні дисбаланси та обмежує внутрішню мобільність.

HR-аналітика трансформує інклюзію у вимірювану категорію через систему кількісних індикаторів. До ключових показників належать:

- Gender Balance (індекс гендерного балансу);

- Internal Mobility Rate (рівень внутрішньої мобільності);
- Access to Development (рівень доступу до професійного розвитку);
- Engagement Index (індекс залученості персоналу) [1, 33; 4, 49].

Їх застосування у динаміці дозволяє оцінювати тенденції розвитку людського капіталу та виявляти приховані нерівності.

Сегментаційний аналіз HR-метрик у розрізі соціально-демографічних та професійних груп дозволяє виявляти вертикальну й горизонтальну сегрегацію, оцінювати ефективність програм підтримки персоналу та прогнозувати ризики втрати ключових компетенцій. Такий підхід є особливо важливим в умовах воєнних і міграційних процесів, які суттєво змінюють структуру зайнятості.

Ключовим індикатором людиноцентричної інклюзії є Access to Development Index (ADI) – показник, що відображає частку працівників, які мають реальний доступ до професійного навчання, розвитку навичок і кар'єрного зростання, та становить 47% за результатами дослідження (рис.1).

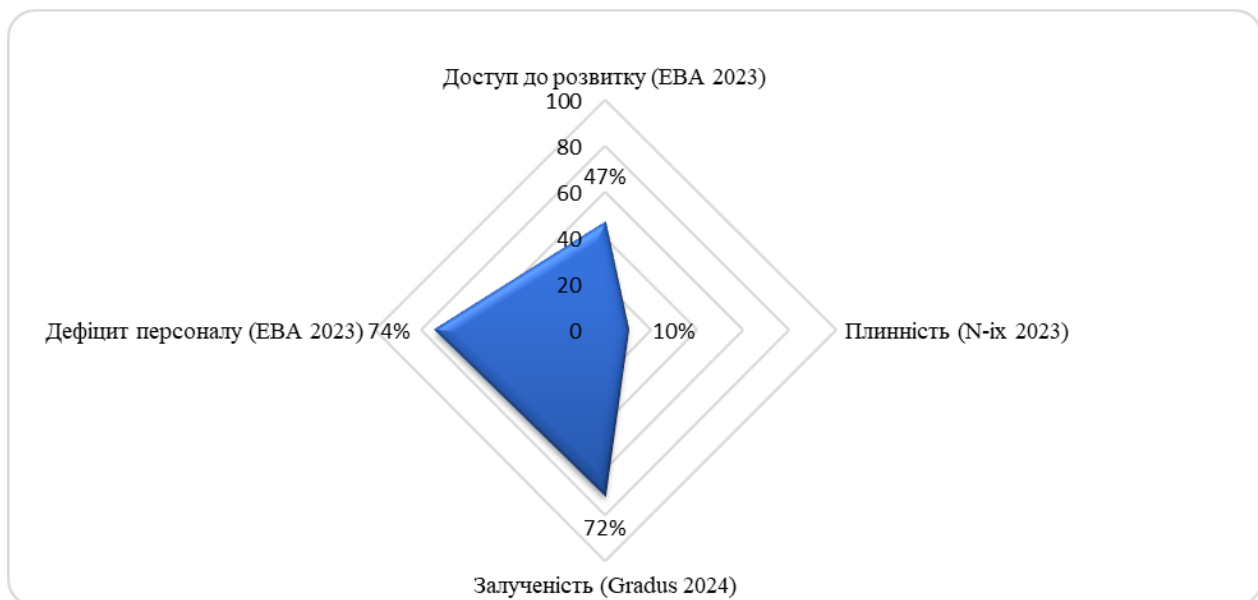


Рис. 1. Профіль HR-метрик українських компаній (2023–2025)

Джерело: сформовано автором

Підвищення ADI сприяє зростанню залученості, зниженню плинності, формуванню кадрового резерву та посиленню інноваційного потенціалу організації.

Галузевий аналіз демонструє суттєву диференціацію доступу до розвитку. В ІТ-секторі цифрові HR-інструменти впроваджені системно, що забезпечує високий рівень прозорості та доступності навчальних ресурсів. У традиційних галузях впровадження HR-аналітики є фрагментарним, що обмежує масштабування людиноцентричних практик. Загальноукраїнські опитування засвідчують зростання інтересу до програм розвитку персоналу, проте рівень їх інституціоналізації та аналітичного супроводу залишається нерівномірним.

Впровадження HR-аналітики дозволяє виявити приховану дискримінацію та «скляні стелі». На основі аналізу українського ринку (ІТ, фінанси, рітейл) виокремлено три рівні аналітичної зрілості:

1. Реактивний: фіксація базових показників (гендерний склад, плинність).

2. Проактивний: використання ADI та сегментаційного аналізу для вирівнювання можливостей.

3. Стратегічний: прогностичне моделювання кадрових ризиків та інклюзивне планування наступництва.

Виявлені тенденції свідчать про необхідність переходу від фрагментарного використання HR-показників до системної моделі вимірювання людиноцентричної інклюзії. Пріоритетними напрямками виступають: концептуалізація інклюзивних HR-метрик; сегментаційний і порівняльний аналіз показників; інтеграція інклюзивних індикаторів у стратегічне управління; застосування прогностичних моделей для оцінювання кадрових ризиків і дефіциту компетенцій.

Отже, HR-метрики в контексті людиноцентричної інклюзії є не лише інструментом оцінювання ефективності персоналу, а й механізмом забезпечення соціальної справедливості, підвищення адаптивності підприємств та формування стратегічної стійкості українського бізнесу в умовах трансформаційної економіки.

Список використаних джерел:

1. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 29–40. DOI:10.32782/2524-0072/2024-62-29.

2. Гук В. В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств із використанням інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. С. 112–119.

3. Кірдан О. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом: цифрові інструменти та великі дані. *Economic Space*. 2025. № 1. С. 15–23.

4. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Ключові HR-метрики в системі аналітичного забезпечення HR-процесів. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. С. 47–55.

5. Семенченко А. І., Литвиненко Т. О. Цифрова трансформація HR-менеджменту в умовах воєнної економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 102–110.

6. Федоренко І. П. Прогностична HR-аналітика як інструмент стратегічного управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 233–240.

7. Шевченко Л. С., Коваленко М. А. Людиноцентрична модель управління персоналом в українських компаніях. *Економіка та держава*. 2025. № 5. С. 18–25.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧ ДО УСПІХУ БІЗНЕСУ: ВІД HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

У сучасних умовах системи та процеси управління персоналом зазнали суттєвих трансформацій. Це зумовлено зростанням вимог до якості праці, професійної компетентності та постійними змінами зовнішнього й внутрішнього середовища. Для HR-менеджерів встановлюються складніші параметри управління, що охоплюють новітні практики роботи з кадровим потенціалом. Вони пов'язані з появою нових видів діяльності, цифровізацією та роботизацією бізнес-процесів, актуалізацією дистанційних команд, а також віртуалізацією робочих умов. Усе це потребує оптимізації підходів до управлінських функцій.

Історично управління персоналом розвивалося кількома етапами: адміністративне управління кадрами; управління людськими ресурсами (HRM); управління людським капіталом (HSM). Управління людськими ресурсами та управління людським капіталом це різні філософії розвитку. Концепція управління людськими ресурсами людину розглядає як ресурс, який можна раціонально використати для досягнення організаційних цілей. Поняття людського капіталу охоплює сукупність знань, умінь, досвіду, інтелектуальних і соціальних здібностей працівників, які використовуються для створення економічної цінності. За класифікацією Гері Беккера, лауреата Нобелівської премії, людський капітал – це результат інвестицій у людину: освіту, підготовку, охорону здоров'я, інформацію. До ключових компонентів людського капіталу організацій належать: інтелектуальний капітал – знання, інновації, ноу-хау, креативність; соціальний капітал – довіра, взаємодія, культура співробітництва; емоційний і культурний капітал – мотивація, цінності, етичні норми, що визначають поведінку працівників [1].

Більшість українських компаній застрягли поки на етапі управління людськими ресурсами, наслідком чого є кадрова криза на ринку праці. Людина не завжди розглядається як стратегічний капітал підприємства. Через це розвитку працівників приділяється мало уваги. Сучасна модель управління персоналом перестає бути виключно операційною функцією і перетворюється на інтелектуально-інвестиційну систему управління [2]. Основні світові зміни в підходах до управління персоналом включають:

- перехід від функції адміністрування до стратегування – від суто оформлення документації та нарахування зарплати до формування кадрової стратегії, що відповідає бізнес-цілям організації;
- замість мінімізації витрат на працівників, фокус HSM зміщується на

інвестиції в їх розвиток (навчання, onboarding, утримання, wellbeing) для підвищення ефективності;

- впровадження AI-систем, автоматизації HRM-систем, цифрових технологій для управління продуктивністю, персоналізованих підходів до кожного працівника;

- акцент переводиться на розвиток компетенцій – комплексу знань, навичок та поведінкових характеристик – для формування ефективного кадрового потенціалу;

- відмова від суб'єктивної оцінки ефективності на користь чітких KPI, оцінки за результатами та зворотного зв'язку.

Ці зміни зумовлені потребою бізнесу бути конкурентоспроможним у динамічному середовищі, де ключовим фактором успіху стає саме людський капітал.

Глобальні тенденції ринку праці мають особливе значення для України, де ситуація ускладнюється війною, демографічною кризою та високим рівнем стресу. Pulse-опитування засвідчує, що 37% українських компаній вже стикаються з дефіцитом персоналу. Найбільш проблемними є категорії кваліфікованих фахівців (84%) та операційного персоналу (61%). У відповідь бізнес намагається розширити базу потенційних працівників, залучаючи ветеранів, людей старшого віку, молодь без досвіду та мешканців зі статусом ВПО. Водночас реалізація таких ініціатив часто гальмується через відсутність програм адаптації, обмежені ресурси та недостатню організаційну готовність до змін [3]. Довгостроковим викликом залишається старіння населення: у 2025 році Україна мала низький рівень народжуваності та високий рівень смертності (1 народжений на 3 померлих). Таким чином, питання людського капіталу виходить за межі HR-менеджменту, перетворюючись на чинник національної безпеки та економічної стійкості. Також 25% української молоді занепокоєні станом свого психічного здоров'я, проте 62% вважають свою роботу змістовною. Це не лише потужний мотиваційний ресурс, а й чіткий сигнал для бізнесу: потрібно інвестувати у розвиток команд, культуру діалогу та формування спільного бачення майбутнього [3].

Динамічні та складні зміни на українському ринку праці зумовлюють необхідність не лише перегляду традиційних концепцій управління людськими ресурсами (HRM), а й переходу до сучасних стратегічних моделей управління людським капіталом (HCM). Такий перехід визначається низкою ключових чинників. По-перше, зростання конкуренції на ринку праці потребує від бізнесу нових підходів до залучення, утримання та розвитку талантів. По-друге, цифрова трансформація економіки відкриває нові можливості й водночас формує виклики для ефективного використання кадрового потенціалу. По-третє, соціально-економічні зміни, зокрема процеси глобалізації та зміна поколінь, актуалізують необхідність адаптації кадрової політики до нових умов.

Для ефективного переходу до HCM-системи бізнесу доцільно впроваджувати такі напрями:

1. Інвестиції в навчання і розвиток персоналу (lifelong learning, e-learning, корпоративні академії).
2. Формування культури довіри та залученості через розвиток лідерства, відкриту комунікацію та прозорі рішення.
3. Цифровізація управління персоналом – HR-аналітика, платформи для оцінки навичок, планування кар'єри та управління талантами.
4. Мотивація через цінності – перехід від матеріальних стимулів до нематеріальних (визнання, розвиток, автономія).
5. Оцінка ефективності людського капіталу – використання індексів HSI, KPI розвитку компетенцій і залученості.

Управління людським капіталом набуває критичного значення в умовах переходу до цифрової економіки [4]. Воно забезпечує здатність економічних систем адаптуватися до швидких технологічних змін, сприяє розвитку необхідних навичок і компетентностей, а також підтримує культуру інновацій та безперервного навчання. Ефективна робота з людським капіталом дозволяє прискорювати впровадження інновацій, підвищувати продуктивність і забезпечувати стійкість організацій у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Важливість людського капіталу на підприємствах та перехід від управління людськими ресурсами до управління людським капіталом. URL : <https://www.lv-school.mba/post/humancapitalmanagement?srsltid=AfmBOor5WSfNqsm8xOqv7qUzKTTtgoZxIOZTfqQABnuYKCtrvis4DGgD>
2. Черничко Т.В., Козик І.М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 1. С. 29-33.
3. Deloitte Ukraine представив результати щорічного дослідження 2025 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html>
4. Кобеля З., Захарчук О. Розвиток кадрового потенціалу на підприємствах в турбулентних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 2/2026. С. 260-266. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.260>

УДК 005.95/.96

Оксана ЛАВРУК, к.е.н., доцент,

*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський*

СУЧАСНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Інноваційні перетворення зумовлюють масштабну цифровізацію та інформатизацію, прискорюють перебіг управлінських процесів і водночас

трансформують парадигму антикризового управління в умовах високої ситуаційної невизначеності. Все це актуалізує потребу в оновленні систем менеджменту та підходів до компетентностей управлінського персоналу з урахуванням динамічних і хаотичних змін бізнес-середовища.

Цифрова грамотність і вільне володіння технологіями охоплюють здатність отримувати доступ до інформації, створювати, інтегрувати та її оцінювати за допомогою цифрових комунікаційних технологій. Саме вона зосереджена на навичках мислення високого рівня для розгляду інформації, медіа та технологій у навколишньому середовищі. Цифрові технології та використання хмарних сервісів спрощують роботу, усувають зайві операції, прискорюють процеси, більш того, існують бізнес-моделі, які повністю побудовані на базі цифрових технологій. Тому цифрова компетентність є надзвичайно важливою для сучасних працівників, адже цифрові технології відкривають величезні можливості для бізнесу, змушуючи його трансформуватися [3].

Досягнення стійких результатів у бізнесі потребує своєчасної адаптації до динамічного зовнішнього середовища. За цих умов особлива роль належить особам, які ухвалюють управлінські рішення, адже вони повинні постійно моніторити ефективність використання людських ресурсів у ключових бізнес-процесах. Важливим є й системне оцінювання відповідності працівників необхідним компетентностям. Сьогодні саме компетентність дедалі більше виступає визначальним індикатором рівня освіченості, що проявляється у здатності результативно діяти в різноманітних ситуаціях і умовах.

Поступове сприйняття нагальної необхідності врахування забезпечення ефективної роботи в умовах формування когнітивного суспільства спонукає до вивчення багатьох нових компонент професіоналізму людини, яка керує іншими людьми. Фахівці з управління персоналом вже відчули необхідність капіталізації знань, умінь, навичок та досвіду, необхідних для реалізації персоналом трудових функцій, намагаючись впроваджувати компетентнісний підхід в практику вітчизняних підприємств.

Імплементація моделей компетентностей в систему управління персоналом посилює здатність організації вчасно та гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідати на нові виклики, ризики та загрози; забезпечує можливості щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом, оскільки дозволяє стандартизувати кількісні та якісні характеристики кандидатів на заміщення вакантних посад, проводити оцінювання потенціалу та визначити ключові показники діяльності. Таким чином, посилюється об'єктивність у виявленні сильних і слабких сторін працівників, з'являється можливість визначення реальної потреби в навчанні, забезпеченні ефективного управління діловою кар'єрою, удосконаленні мотиваційних систем та програм, організації ефективної роботи в команді, запровадженні нових корпоративних традицій та цінностей [2, с. 47].

Зрозуміло, що зміни внутрішнього та зовнішнього середовища стимулюють формування і розвиток професійної компетентності управлінського персоналу. При цьому зростання вимог до компетенцій працівника вимагатиме формування та розвитку освітньо-фахового потенціалу. З його розвитком з'являється необхідність уточнення переліку компетенцій, прийняття рішення відносно збагачення стандартних чи формування нових компетенції. Тільки тоді, коли освітньо-фаховий потенціал управлінського працівника відповідає його компетенціям, можна стверджувати, що розвиток професійної компетентності необхідний і достатній.

Існуючі на сьогодні визначені базові професійні компетенції залишаються первинними критеріями відбору персоналу в організаціях, однак ринок праці, який є відбитком трансформаційних змінних економічних процесів, сьогодні вимагає акцентування ключових аспектів професійних компетенцій на необхідних для ефективної бізнес-діяльності ключових змістовних навичок і вмінь [1, с. 27].

В найближчому майбутньому очікується подальший акцент на розвиток когнітивних навичок людини, таких як комплексне рішення проблем, креативність, оригінальність, ініціативність, аналітичне та критичне мислення. При цьому ще однією з найбільш важливих професійних компетенцій персоналу, що задіяний в процес розробки, прийняття, підтримки та практичної реалізації інтерактивних управлінських рішень, визначено саме витривалість, стресостійкість і гнучкість, які пов'язані з рівнем його емоційного інтелекту, оскільки зовнішній сектор стресостійкості виявляється саме в розвитку емоційного інтелекту, в процесах підвищення його емоційної саморегуляції та самоконтролю [4, с.126].

Внаслідок зняття внутрішніх протиріч, розвиток професійної компетентності працівника знаходить своє відображення у зміні компетенцій та освітньо-фахового потенціалу, що призводить до її якісно нового рівня. Тому в управлінні персоналом необхідно посилити акценти на формулювання стратегій, забезпечення своєчасних змін в професійно-кваліфікаційній структурі персоналу тощо. Саме на цій основі забезпечується підвищення конкурентоспроможності підприємства. Адже глобальна конкуренція, поряд із задоволенням вимог споживачів до продукції та послуг і швидким розвитком технологій, ефективніше використовує знання персоналу, дає більше шансів для перспективного розвитку підприємства.

Тому організація робочого місця управлінських працівників з урахуванням емоційних і когнітивних компонент, характеру інтелектуальної та творчої насиченості праці повинні забезпечувати швидку реакцію на потреби збагачення поля компетенцій фахівців і формування їх необхідного освітньо-фахового потенціалу.

Таким чином, сучасні умови діяльності вимагають постійної уваги до оновлення знань персоналу підприємства, опанування ним сучасних методів розв'язання проблем різної природи, новітніх методик діагностики ситуацій.

А оптимальне нарощування і використання інтелектуальних здібностей персоналу дає змогу швидкого реагування на вимоги ринку, переходу до продукції та послуг вищої якості, яка задовольняє потреби споживачів. Це можливе за умови, якщо при розробленні програми підтримки високого рівня компетентності та освітньо-фахового потенціалу персоналу підприємства він буде розглядатися як його унікальна і найбільша цінність, в яку необхідно інвестувати, розвивати з урахуванням стадій життєвого циклу знань, умінь та навичок працівників.

Список використаних джерел:

1. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №11 (221). С.22-33.
2. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4. С. 45-51. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_3-4_8
3. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Сучасні проблеми та перспективи формування професійної компетентності персоналу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-48>
4. Чекасова С.О. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та трансформації в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. №197. С.121-127.

УДК 331.101.3:631.11

Євгеній ЛАНЧЕНКО, д.е.н., доцент,
Микола ЯКИМЕНКО, аспірант,
Тетяна МИКОЛАЄВСЬКА, здобувач вищої освіти,
*Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Актуальність дослідження мотивації персоналу в аграрному секторі економіки України зумовлена невисокою оплатою праці, сезонністю й нестабільністю зайнятості протягом року, а також забезпеченням соціально-економічної стабільності розвитку сільських територій і громад. Інтеграція України у світовий економічний простір і впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві висувають нові вимоги до управління персоналом, зокрема до підходів щодо стимулювання праці. Ефективна

мотивація персоналу в сільському господарстві є головним чинником підвищення продуктивності праці, зміцнення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення сталого розвитку агробізнесу.

У сільськогосподарських підприємствах мотивація праці характеризується сезонністю, високим рівнем фізичних навантажень, залежністю результатів праці від природно-кліматичних умов та коливань кон'юнктури аграрних ринків. Відтак формування дієвого мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах має не лише економічний, а й соціальний вимір, адже стосується забезпечення достойного рівня життя працівників та стабільності розвитку сільських територій.

Ефективна система мотивації праці в аграрному секторі економіки потребує інтегрованого підходу, який поєднує економічні, соціальні та психологічні стимули до результативної праці. Економічні інструменти забезпечують матеріальну зацікавленість працівників та стабільність доходу, соціальні – сприяють зміцненню трудового колективу, лояльності та соціальної згуртованості, а психологічні – задовольняють внутрішні потреби працівників, підвищують їх емоційну залученість і відчуття значущості праці. Таким чином, мотивація персоналу в сільському господарстві має комплексний характер і повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпеченні соціальної захищеності працівників та створенні умов для підвищення престижності аграрної праці.

В Україні формування сучасної системи мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств перебуває на етапі розвитку, який характеризується пошуком оптимальних механізмів стимулювання праці, здатних забезпечити одночасно ефективність виробництва та підвищення добробуту працівників. Варто розглянути показник, що показує, наскільки відрізняється заробітна плата в сільськогосподарських підприємствах порівняно із середньою заробітною платою в державі. Оптимістичним явищем можна вважати абсолютне збільшення заробітної плати в галузі до 17630 грн у 2024 р. та відносне зменшення розриву з 30 % до 16 % між середньою заробітною платою в аграрному секторі економіки й загальною середньою заробітною платою в Україні в досліджуваному періоді 1995-2024 рр. [1].

У 2025-2026 рр. тенденція збільшення заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах продовжується. Із січня 2026 р. всі сільськогосподарські підприємства мають сформувати свої штатні розписи трудових колективів відповідно до нормативних положень з оплати праці останньої Галузевої угоди між Міністерством аграрної політики та продовольства України (останнє увійшло в систему Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України) [2].

Так, мінімальний гарантований рівень основної заробітної плати працівника І-го розряду в сільськогосподарському підприємстві встановлено в розмірі 115 % від мінімальної заробітної плати. Таким чином, мінімальна основна зарплата в сільськогосподарських підприємствах становитиме:

$8647 \text{ грн} \times 115 \% = 9944 \text{ грн}$. У 2026 році середньомісячна норма робочого часу при 40-годинному робочому тижні (з урахуванням дії воєнного стану до кінця року та скасування святкових днів) складатиме: $2088 \text{ год} / 12 \text{ міс.} = 174,00 \text{ год}$. Відповідно, годинна тарифна ставка працівника I-го розряду, зайнятого на найпростіших ручних роботах у рослинництві, становитиме: $9944 / 174,00 = 57,15 \text{ грн}$ або 457,20 грн за 8-годинний робочий день.

Крім того, на розмір оплати праці впливають тарифні коефіцієнти, що залежать від виду робіт (1,0-1,42) і їх складності в межах виду робіт (1,0-1,8) та встановлюють відповідну диференціацію оплати праці в галузі. Наприклад, механізовані роботи для трактористів (III група – Полісся й Карпатський регіон) на складних і відповідальних роботах мінімально будуть оплачуватись за тарифною ставкою 146,07 грн/год. Отже, заробітна плата за місяць від найпростішої посади (9944 грн) до заробітної плати згадуваного механізатора VI розряду може досягнути рівня 25 тис грн (це без доплат і надбавок, премій).

Для спеціалістів і керівних кадрів (агрономи, зоотехніки, ветеринари, інженери, економісти й бухгалтери, менеджери тощо) сільськогосподарських підприємств будуть встановлені посадові оклади (основна заробітна плата за місяць за виконання функціональних обов'язків без доплат, надбавок і премій). Зокрема посадові оклади, за розрахунками, будуть становити в межах 10740-31026 грн. Саме такі рівні заробітної плати будуть сформовані в поточному році в більшості сільськогосподарських підприємств. У випадку застосування ще доплат, надбавок, заохочувальних і компенсаційних виплат оплата праці може бути досить високою й таким чином буде можливість посилити матеріальне стимулювання праці в агробізнесі.

Щодо кількості працевлаштованих в Україні в аграрному секторі економіки, то вона має тенденцію до зменшення. Більшою мірою це пов'язано із депопуляцією сільських територій і міграційними процесами, особливо з лютого 2022 р. – початком російсько-української війни. В сільськогосподарських підприємствах через сезонність і залежність від природних умов ефективною є інтегрована система мотивації праці, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні підходи. Статистичний аналіз за останній період засвідчив зростання реальної заробітної плати в сільському господарстві, проте рівень зайнятості в галузі скоротився, що свідчить про важливість нематеріальних факторів: самореалізації, соціальної підтримки та довіри – у формуванні стійкої мотивації працівників.

Важливе значення мають відчуття справедливості, довіра до керівництва, корпоративна культура та можливості професійного розвитку в сільськогосподарських підприємствах. Напрямами забезпечення дієвої мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення лояльності, згуртованості та внутрішньої залученості працівників до досягнення намічених (планових) цілей розвитку підприємства.

Матеріальні стимули в системі мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах залишаються важливими, однак їхня ефективність суттєво посилюється за умови доповнення нематеріальними формами заохочення: визнанням, підтримкою, можливостями розвитку та сприятливим соціальним середовищем у трудових колективах. Порівняння аграрного сектору економіки з іншими галузями показало, що, попри поступове поліпшення умов праці, саме нематеріальні фактори часто визначають залученість і стабільність персоналу підприємств. Тому підвищення результативності трудової діяльності в сільськогосподарських підприємствах потребує комплексної системи мотивації персоналу, яка поєднує фінансові стимули з розвитком корпоративної культури, підтримкою працівників та формуванням довіри до роботодавця.

Список використаних джерел:

1. Статистична інформація, публікації. Вебсторінка Держстату України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
2. Галузеві угоди регулювання соціально-трудових відносин у сільському господарстві. URL: <https://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html>.

УДК 331.1

Володимир ЛИСАК, к.е.н., доцент,

*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський*

ПРИЧИНИ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

В умовах глобалізації та інтенсифікації інтеграційних процесів сучасної економіки спостерігається все більше посилення як внутрішніх так і зовнішніх міграційних потоків. Явище міграції завжди існувало в історії цивілізацій і на сучасному етапі становить її невід'ємну частину, впливаючи на економіку, соціально-політичне та культурне життя країни.

Теоретичні дослідження міграційних процесів індустріального світу були розпочаті ще в XIX ст., тоді ж, в 1885 році англійським вченим Е.Г. Равенштейном були сформульовані одинадцять міграційних законів, які він вивів розглядаючи міграції у Великобританії й Північній Америці.

Міграційні процеси викликані різними, але завжди дуже серйозними причинами (політичними, економічними, релігійними тощо). Основною метою мігрантів є прагнення мати гідний заробіток, щоб забезпечити себе та свою родину. Особливо актуальним є дане питання для України, де спостерігається низький рівень розвитку економіки, незадовільний життєвий рівень більшості населення та ін. В сучасному суспільстві в ряду основних

причин міграції переважають економічні чинники, такі як пошук роботи та комерційні справи [1, с.372].

Міграційні процеси формуються під впливом багатьох факторів, обставин та ситуацій, але головними каталізаторами посилення трудової міграції нині виступають незадовільний попит на робочу силу в Україні та низький рівень оплати праці. А з іншої сторони, приваблива матеріальна оцінка трудової діяльності та зростання попиту на працю іноземців за кордоном [2, с. 32].

Показники міграційної рухомості впливають на стан і розвиток людського капіталу в частині, коли населення переїжджає в регіони, де праця оплачується краще, є можливості до самовираження та самореалізації, більш зручні умови праці, місцевість сприяє зміцненню здоров'я або його підтриманню тощо. Отже, міграції є важливим складником демографічної ситуації, впливають на характер демографічного розвитку, взаємопов'язані з процесом формування та розвитку людського капіталу [3, с. 33].

Проблемою міграції є і те, що велика кількість осіб які покидають межі регіону та країни є люди високоосвічені як правило вони мають вищу освіту та є висококваліфікованими фахівцями в різних галузях та секторах економіки, що призводить до «витоку мізків». Однак, як правило трудові мігранти закордоном працюють не за професією а виконують низько кваліфіковану роботу. Ситуація яка склалась не може позитивно вплинути на покращення соціально-економічного стану регіону.

Серед основних ключових факторів, що впливають на міграцію регіону слід виділити наступні:

- економічна нестабільність, більшість населення регіону не впевненні в завтрашньому дні, що змушує шукати більш привабливі місця проживання;
- низька якість життя, в зв'язку з загостренням економічної ситуації велика кількість населення втрачає засоби для існування;
- низька заробітна плата, падіння національної валюти та ріст цін змушує населення в пошуках кращих заробітків покидати регіон, оскільки не вистачає засобів для існування та утримання родин;
- високий рівень безробіття населення, особливо гостро ця проблема відчувається в сільській місцевості де більшість працездатного населення просто не можуть знайти роботу та змушені виживати шляхом само зайнятості в особистих підсобних господарствах;
- обтяжлива система оподаткування, більшість підприємців змушені або працювати в тіні або взагалі закривати підприємства, з підвищенням розміру мінімальної заробітної плати велика кількість підприємців або взагалі звільняє працівників або переводить їх на неповну зайнятість так як зростає податкове навантаження на підприємця за кожного найманого працівника, з боку держави відсутня підтримка розвитку малого та середнього бізнесу;
- одним з соціальних факторів є низький рівень освіти, населення регіону не можуть отримати необхідні знання та вміння які зможуть

використати в процесі виробництва більшість обладнання професійно-технічних навчальних закладів застаріле, що не сприяє отриманню знань та навиків необхідних в умовах інноваційного розвитку економіки;

- недоступна або малодоступна система охорони здоров'я, хоча і в країні створюється можновладцями ілюзія безкоштовної медицини однак на практиці вона просто відсутня, більшість медичних закладів не фінансуються на достатньому рівні якості послуг які вони надають досить на низькому рівні, що не сприяє формуванню та розвитку якісних характеристик людського капталу. Досить часто лікарі навіть не можуть встановити діагноз а не те щоб вилікувати пацієнта;

- погані умова праці, більшість підприємств взагалі не турбуються про умови та безпеку праці на своєму виробництві, на підприємствах відсутня така посада як інженер з техніки безпеки, не створені умови для комфортного відпочинку працівників, відсутність соціального захисту працівників;

- відсутність можливостей для професійного росту та реалізації креативного потенціалу, в сучасному світі це особливо важливо для молодих людей які прагнуть реалізувати свій потенціал, оскільки країна за своїм інноваційним розвитком знаходиться не на досить високому рівні в країні переважає виробництво де застосування творчих здібностей не потрібне;

- політична нестабільність призводить до частоті зміни влади однак якості державних службовців не змінюється а навпаки погіршується як на загальнонаціональному так і на місцевому рівнях, що сприяє невпевненості в завтрашньому дні та відтоку інвестицій, що не сприяє розвитку підприємництва в середині регіону;

- відсутність демократичних перетворень про які лише говорять країна перетворюється на «поліцейську країну» де з кожним наступним бюджетом збільшується фінансування та кількість поліції, прокуратури, служби безпеки та органів які обслуговують діючу владу;

- корумпованість владних структур та відсутність важелів впливу на це ганебне явище, люди які наближені до влади контролюють не лише політичне але й економічне життя як країни в цілому так і регіонів зокрема лєвова частка бізнесу належить особам які або безпосередньо мають відношення до влади на всіх рівнях або являються родичами, звісно офіційно власниками бізнесу є родичі державних службовців ;

- несприятлива екологічна ситуація яка сприяє розвитку хронічних захворювань не тільки в населення старшого віку але й в дітей.

Отже, при значному зменшенні чисельності жителів регіону особливо небезпечною залишається ситуація у сільській місцевості, де інтенсивність міграційного скорочення значно вища, ніж у місті. Це пов'язано перш за все з гіршими умовами проживання, недостатньо розвиненою соціальною інфраструктурою, відсутністю роботи тощо. Таким чином наявний трудовий потенціал сільської місцевості погіршується не лише якісно в зв'язку з відсутністю можливості до навчання та самовдосконалення але й кількісно, в зв'язку з міграційними потоками.

Список використаних джерел

1. Мигаль М. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства / Інститут аналітики та адвокації. 2024. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companiesmoving-to/>.
2. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія / [О.І. Амоша, О.Ф. Новикова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська, та ін.]. Донецьк, НАН України. Ін-т економіки пром-сті, 2006. 208 с.
3. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Наукове видання / Г.В. Назарова., Н.Л. Гавкалова., Н.С. Маркова. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.

УДК 005.95:614.2

Олена МАНТУР-ЧУБАТА, к.е.н., доцент,
*Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький*

ОНБОРДИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах високої турбулентності, кадрового дефіциту, реформування фінансових механізмів та підвищених вимог до якості медичних послуг. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема ефективної адаптації нових працівників. Онбординг персоналу в медичних закладах є не лише кадровою процедурою, а стратегічним управлінським інструментом, що впливає на безпеку пацієнтів, рівень професійної відповідальності та стабільність колективу.

Для системи охорони здоров'я України питання онбордингу є надзвичайно важливим у контексті трансформацій, що реалізуються в межах реформи, ініційованої Міністерство охорони здоров'я України. Підвищення стандартів якості медичної допомоги вимагає не лише модернізації обладнання, але й формування ефективних HR-процесів.

Онбординг (від англ. onboarding – «введення на борт») – це системний процес інтеграції нового працівника в організацію, що включає професійну, соціальну та психологічну адаптацію. На відміну від традиційного інструктажу, онбординг охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування залученості, лояльності та відповідності корпоративним стандартам.

Міжнародна статистика свідчить про те, що ступінь структурованості онбордингу прямо корелює з рівнем утримання персоналу: організації з якісними програмами адаптації можуть досягати збільшення утримання

працівників до 82 % порівняно з тими, що не впроваджують подібні процедури.

Дослідження показують, що до 20 % нових працівників звільняються протягом перших 45 днів роботи, якщо адаптація слабка або неструктурована.

У медичних закладах онбординг має специфічні особливості:

- висока відповідальність за життя та здоров'я пацієнтів;
- необхідність дотримання клінічних протоколів;
- міждисциплінарна взаємодія;
- робота в умовах емоційного навантаження.

Важливо підкреслити, що ефективний онбординг знижує рівень професійного вигорання та плинності кадрів, що особливо актуально для лікарів, середнього медичного персоналу та молодших спеціалістів.

Системний онбординг у медичному закладі доцільно реалізовувати через декілька етапів, які зобразимо на рис. 1.

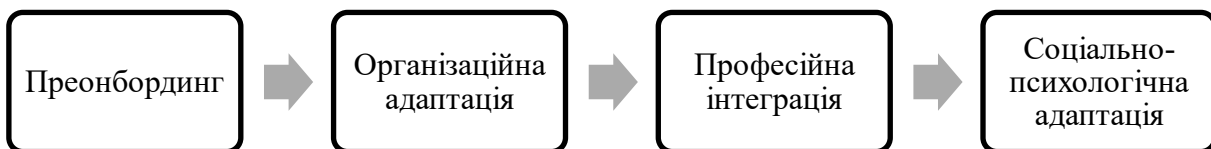


Рис. 1 Етапи онбордингу

Онбординг виступає інструментом мінімізації професійних ризиків. Особливої уваги потребують працівники інфекційних відділень, реанімації та екстреної медицини, де критично важливими є швидкість прийняття рішень та командна взаємодія.

Ефективний онбординг потребує впровадження системного підходу з боку адміністрації медичного закладу. Доцільно передбачити: розробку положення про адаптацію персоналу; стандартизовані чек-листи для наставників; оцінювання результатів після 1, 3 та 6 місяців роботи; зворотний зв'язок від нових працівників.

У контексті стратегічного менеджменту онбординг є частиною HR-стратегії закладу та сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця в системі охорони здоров'я.

Проблеми впровадження онбордингу в Україні: відсутність формалізованих програм адаптації; кадровий дефіцит і перевантаженість персоналу; недостатню управлінську підготовку керівників медичних закладів; обмежені фінансові ресурси.

Попри це, впровадження навіть базових елементів онбордингу демонструє позитивний вплив на організаційний клімат та стабільність колективу.

В умовах післявоєнної відбудови системи охорони здоров'я питання залучення та утримання кваліфікованих кадрів стає стратегічним пріоритетом державної політики.

Таким чином, онбординг персоналу в медичних закладах є стратегічним

інструментом забезпечення якості медичних послуг. Ефективна адаптація нових працівників знижує професійні ризики та підвищує безпеку пацієнтів. Впровадження структурованої програми онбордингу сприяє формуванню позитивного організаційного клімату та зменшенню плинності кадрів. Системний підхід до онбордингу має стати складовою HR-стратегії медичного закладу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей оцінювання ефективності онбордингу в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

Список використаних джерел:

1. Кравчук О.І., Варіс І.О., Яковленко М.В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66.
2. Маляренко І., Кубіцький С. Впровадження інноваційних технологій в організацію розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я. 2025. *Матеріали конференцій МЦНД*, 28.03.2025; Умань, Україна, С. 30–39.
3. Груздєв О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. Р. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
4. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 8 (127). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-8158>
5. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)

УДК 338.48(477):364.4

Тетяна МАРУСЕЙ, к.е. н., доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,

м. Кам'янець-Подільський

Наталія ЯЦЕМІРСЬКА,

начальник відділу рекреації та еколого-освітньої роботи

НПП «Подільські Товтри»

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

У сучасному суспільстві туризм розглядається не лише як форма дозвілля, а й як важливий механізм соціальної взаємодії, інтеграції та міжкультурного обміну. Водночас для значної частини населення – людей з

інвалідністю, осіб похилого віку, батьків із малими дітьми та громадян із тимчасовими порушеннями мобільності – подорожі залишаються складними або недоступними через фізичні, інформаційні та комунікаційні бар'єри. У зв'язку з цим актуалізується концепція безбар'єрного туризму, що передбачає створення рівних можливостей для всіх категорій мандрівників. Безбар'єрний туризм – це підхід до організації туристичної діяльності, який враховує різноманітні потреби людей незалежно від їхніх фізичних чи ментальних особливостей. Його метою є забезпечення безпечного, комфортного та повноцінного доступу до інфраструктури, транспорту, інформації, культурної спадщини, природних територій і сервісів.

Зі зростанням кількості туристів з особливими потребами та членів їхніх родин підвищується попит на туристичні продукти, у яких принципи безбар'єрності є базовим стандартом. При цьому безбар'єрний туризм не обмежується наданням окремих спеціалізованих послуг, а передбачає повноцінну інтеграцію людей із потребами в доступності в усі сегменти туристичної сфери. Відповідна політика поєднує принципи універсального дизайну з економічними механізмами розвитку галузі та політикою рівності. В Україні вагомим кроком у цьому напрямку стало ухвалення Національної стратегії створення безбар'єрного простору до 2030 року, що визначає системні підходи до формування інклюзивного середовища [4].

Ключовими складовими безбар'єрного туризму є:

1. Фізична доступність – облаштування пандусів, ліфтів, тактильних елементів, понижених бордюрів; створення адаптованих готельних номерів, санітарних кімнат та доступного транспорту.

2. Інформаційна доступність – використання шрифту Брайля, аудіогідів, зрозумілих піктограм; адаптивні вебсайти для людей з порушеннями зору або слуху.

3. Комунікаційна доступність – підготовка персоналу до взаємодії з людьми з інвалідністю, надання консультацій з урахуванням індивідуальних потреб.

4. Соціальна інклюзія – залучення людей з інвалідністю до туристичних програм, формування культури поваги до різноманіття.

Україна поступово впроваджує інклюзивні практики: розробляються державні програми з підвищення доступності туристичних об'єктів, окремі музеї, національні парки та готелі запроваджують адаптовані рішення, у великих містах з'являються екскурсії жестовою мовою та маршрути з аудіосупроводом. Водночас значна частина інфраструктури потребує модернізації. Необхідні комплексні зміни у сфері транспорту, архітектури, сервісу та професійної підготовки кадрів. Розвиток безбар'єрного туризму має низку переваг: забезпечення соціальної справедливості та рівного права на відпочинок; розширення цільової аудиторії та економічних можливостей галузі; формування позитивного міжнародного іміджу держави; стимулювання інноваційних рішень і сучасних технологій.

В умовах воєнного часу принципи безбар'єрності у сфері гостинності

набувають особливого значення. Готелі часто виконують не лише туристичну, а й соціальну функцію, забезпечуючи проживання внутрішньо переміщених осіб, поранених військових, ветеранів та членів їхніх родин. Тому доступність повинна охоплювати не лише фізичні рішення, а й психологічну та соціальну складові, створюючи безпечне та підтримувальне середовище. Ключовим нормативним документом, який регламентує вимоги до створення інклюзивного простору в будівлях і спорудах, є державні будівельні норми ДБН В.2.2-40:2018 «Будинки і споруди. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення», які поширюються на проектування нових об'єктів, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт і технічне переоснащення житлових та громадських будівель. Норми також передбачають розумне пристосування об'єктів з урахуванням потреб маломобільних груп населення [2].

На початку 2024 року на платформі «Дія.Освіта» було представлено освітній серіал «Безбар'єрність у галузі гостинності». Його створено з ініціативи Міністерства цифрової трансформації України спільно з управлінням туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації. Метою проєкту є підвищення якості сервісу для осіб з інвалідністю у туристичній сфері. Крім того, розроблено практичний посібник «Гостинність без бар'єрів» – довідник зі створення доступного середовища у закладах HoReCa. Документ ґрунтується на чинних державних будівельних нормах і кращих міжнародних практиках у сфері доступності. Він містить рекомендації щодо облаштування готелів, ресторанів, кав'ярень та інших об'єктів міської інфраструктури гостинності [1].

Модернізація готельних закладів з урахуванням потреб людей з інвалідністю передбачає адаптацію приміщень, обладнання та сервісів для осіб із порушеннями мобільності, зору, слуху та іншими функціональними обмеженнями. Головною метою таких змін є забезпечення повної доступності. Облаштування інклюзивного номера потребує комплексного підходу – врахування вимог безпеки, зручності пересування, спеціального обладнання та організації простору, що гарантує комфортне перебування гостей [3].

Отже, безбар'єрний туризм – це не вузький напрям, а ключова умова сталого й соціально справедливого розвитку туристичної галузі. Інклюзивне середовище забезпечує рівний доступ до подорожей для всіх людей незалежно від фізичних можливостей та сприяє їх повноцінній участі в суспільному житті. Україна має значний потенціал у розвитку цього напрямку, однак важливо не лише вдосконалювати нормативну базу, а й реалізовувати практичні рішення на рівні громад, бізнесу та держави. Розвиток безбар'єрності у сфері гостинності сприятиме інтеграції людей з інвалідністю, їхній фізичній і психологічній реабілітації, підвищенню суспільної обізнаності щодо рівних прав та потреб. Впровадження інклюзивних рішень також підвищить конкурентоспроможність готелів і відповідатиме сучасним європейським стандартам.

Список використаних джерел:

1. Гостинність без бар'єрів. Довідник зі створення безбар'єрного середовища у закладах HoReCa. Київ, 2023. 180 с.
2. ДБН В.2.2-40:2018 «Будинки і споруди. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення». [Текст]. Видання офіційне. Чинний від 01.04.19. Київ.: Мінрегіон. 2018. 64 с.
3. Марусей Т. В. Безбар'єрність в туризмі та гостинності в умовах сьогодення: регіональний аспект. *Агросвіт*. 2025. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6132>
4. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: [www https://.kmu.gov.ua pras](https://www.kmu.gov.ua/pras)
5. Омельчак Г. Туристична безбар'єрна інфраструктура України: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. (3 (13), 69-75. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.11](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.11)

УДК 005.336.2:005.32

Надія ОЛІЙНИК, к. п. н., доцент,

*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський*

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах нестабільності та швидких змін, що характерні для кризових періодів, здатність менеджера ефективно адаптуватися та управляти організацією набуває вирішального значення для виживання і розвитку підприємства. Незважаючи на наявність значних сильних сторін керівника, таких як високий рівень трансформаційного лідерства та комунікативні навички, виявлені обмеження в управлінських компетенціях можуть стати серйозною перешкодою для реалізації стратегічних цілей. Особливо гостро стоять питання самоменеджменту, делегування повноважень та формування ефективних команд, що ускладнює швидке реагування на зовнішні виклики та знижує загальну гнучкість управління.

Науковець Стівен Кові у своїй відомій праці «Сім навичок людей, здатних працювати високоефективно» запропонував цілісний підхід до розвитку особистої та міжособової ефективності, що отримав широке визнання. На його думку, навички – це гармонійне поєднання знань, умінь та внутрішньої мотивації. Автор вибудував їх у логічну послідовність, яку назвав континуумом зрілості, що охоплює три ключові етапи: залежність, незалежність та міжособову залежність [2].

Залежність характеризується очікуванням зовнішньої підтримки й перекиданням відповідальності на інших, що обмежує можливості особистого зростання. Перехід до незалежності означає набуття самодостатності, впевненості у власних силах і здатності самостійно приймати рішення, що безпосередньо підвищує продуктивність. Найвищий рівень – міжособова залежність – передбачає усвідомлення цінності командної роботи, ефективної взаємодії та емоційного збагачення через співпрацю. Така модель особливо важлива для сучасного менеджера, адже розвиток лідерських навичок у цьому розрізі дозволяє не лише керувати процесами, а й формувати згуртовані, результативні команди. На рисунку 1 показано цей цикл навичок менеджера спроможних працювати високоефективно, кожна навичка спирається на попередні.



Рис. 1. Цикл семи навичок

Джерело: [3, с. 369].

Перші три навички пов'язані з умінням володіти собою. Загалом, проаналізовані навички ведуть людину від залежності до незалежності а саме:

Навичка 1. Бути активним. Ця навичка означає не просто ініціативу, а відповідальність за своє життя. Високоактивні люди визнають, що відповідальність означає можливість вибирати. Здійснюючи вибір, люди спираються на свої цінності і не нарікають на обставини. Брати на себе подвійну відповідальність за зростання підприємства та за те, щоб мати змогу пишатися своїми досягненнями.

Навичка 2. Здатність бачити результат роботи на її початку. Ця навичка передбачає створення в уяві картини того, чого людина хоче досягти. Для того, щоб уміти, бачити результат роботи на її початку, необхідне чітке розуміння мети й планів та усвідомлення цінностей та принципів, якими людина керуватиметься.

Навичка 3. Починати з найголовнішого. Ця навичка вимагає від людини, замість зосередження на тому, що треба зробити, навчитися управляти часом і подіями, зіставляючи їх зі своєю метою і керуючи собою. Важливі речі сприяють досягненню мети, а термінові повинні виконуватися швидко. Вміння починати з найголовнішого передбачає, що досягнення результатів

забезпечується шляхом зосередження уваги на управлінні стосунками, а не лише діяльністю. Рух від незалежності (вміння володіти собою та самодисципліна) до міжособової залежності (продуктивні взаємини з іншими) передбачає відкрите спілкування, активне створення команди та піклування про інших. Створення ефективних взаємин – це є соціальною перемогою.

Навичка 4. Вважати «твоя перемога – моя перемога». Прагнення спільної перемоги передбачає розуміння, що для успіху організації необхідне співробітництво між людьми. Коли люди це розуміють, вони віддають свої зусилля колективній роботі таким чином, щоб забезпечити взаємний успіх і можливість кожному стати переможцем. Навичка вважати «твоя перемога – моя перемога» означає, що рішення, які приймаються в команді, взаємно задовольняють її членів і сприймаються як обов'язкові. Харизматичний стиль керівництва сприяв усвідомленню працівниками того, що вони радше або разом досягнуть успіху, або зазнають поразки, ніж досягнуть успіху поодиночі.

Навичка 5. Спершу намагатися зрозуміти, а потім шукати розуміння. Більшість людей слухають не з наміром зрозуміти, а з наміром відповісти. Вони або говорять, або готуються говорити, фільтруючи все, що чують, через власне сприйняття. Щоб слухати з наміром зрозуміти, люди повинні не виступати як суддя, а розвивати в собі співпереживання ситуації, в якій опинилась інша людина. Коли обидві сторони цілком розуміють одна одну, вони можуть знайти спільну мову.

Навичка 6. Діяти спільно (синергічно). Коли двоє чи більше людей працюють разом, намагаючись зрозуміти якесь явище, вони досягають синергізму. Синергізм виникає тоді, коли люди створюють нові альтернативи та рішення. Найкращі шанси досягти синергізму тоді, коли люди мають різні погляди на ті самі явища, тобто відмінності відкривають можливості. Зв'язки розриваються не через розбіжності, а через те, що люди не бачать їхньої цінності і не можуть скористатися перевагами відмінностей. Синергізм створюють люди, які навчилися вважати на особистісні та командні перемоги, а також слухають із готовністю зрозуміти іншу людину. Інакше кажучи, ця навичка безпосередньо спирається на дві попередні.

Навичка 7. Гострити лезо. Сьома навичка інтегрує всі попередні. По суті, це процес оновлення, який включає в себе фізичний, ментальний, духовний та соціальний аспекти життя людини. Важливо персоналу постійно оновлювати себе, щоб підтримувати високий рівень працездатності.

Зауважимо, що запропоновані сім навичок високоефективних керівників, охоплюють розвиток особистої відповідальності, уміння працювати з пріоритетами, здатність до командної взаємодії та безперервного самовдосконалення. Вони поєднують індивідуальну ефективність і навички співпраці, формуючи у керівника зрілість, що переходить від особистої незалежності до продуктивної взаємозалежності. Такий підхід дозволяє менеджеру досягати стратегічних цілей, підвищувати продуктивність команди та створювати середовище взаємної довіри й підтримки.

Список використаних джерел:

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : Кондор, 2014. 598 с.
2. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 348 с.
3. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
4. Організація праці менеджера: навч.-метод. посібник для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент / уклад. Н. Ю. Олійник. [Електронне видання]. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня Рута», 2020. 144 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/handle/123456789/5558>(дата звернення: 28.01.2026 р.).

УДК 331.101.262:631

Тетяна ПАЛАМАРЮК , аспірантка,
*Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці*

ІНСТИТУЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ УКРАЇНИ

Розвиток людського капіталу можна розглядати як ключову передумову підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємництва та його здатності адаптуватися до структурних, технологічних і соціально-економічних змін. Нині аграрне підприємництво функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що формується під впливом безпекових факторів, кліматичних ризиків, ринкових коливань, трансформацій аграрної політики та кардинальних змін у системі сільського розселення. Людський капітал перестає бути лише фактором виробництва і набуває ролі стратегічного ресурсу розвитку.

Водночас потенціал людського капіталу в аграрному підприємстві часто реалізується фрагментарно та нерівномірно. Це зумовлено не лише індивідуальними характеристиками підприємців або працівників, а передусім інституційним середовищем, у межах якого відбувається формування, відтворення та використання знань, навичок і компетентностей. Саме тому актуальна проблема інституційних обмежень розвитку людського капіталу, які стримують модернізаційні процеси в аграрному підприємстві.

У класичних економічних підходах людський капітал трактується як сукупність знань, навичок, досвіду та здоров'я, що підвищують

продуктивність праці та доходи дійової особи економіки. Однак у контексті аграрного підприємництва таке трактування є неповним, оскільки не враховує інституційної специфіки функціонування аграрного сектору. Інституційний підхід дозволяє розглядати людський капітал не ізольовано, а як результат взаємодії індивідуальних характеристик із системою формальних і неформальних правил. До таких правил належать освітні інституції та інститути, серед яких ринок праці, система дорадництва, механізми державної підтримки, локальні соціальні норми та практики господарювання. Тож людського капіталу постає як інституційно зумовлений процес, що залежить від якості, узгодженості та доступності відповідних інституцій та інститутів.

Одним із базових інституційних обмежень розвитку людського капіталу є обмежений доступ аграрних підприємців і працівників до якісної та релевантної освіти. Формальна аграрна освіта часто не відповідає сучасним вимогам підприємницької діяльності, зосереджуючись переважно на виробничо-технологічних аспектах і недостатньо охоплюючи управлінські, фінансові та інноваційні компетентності. Це формує розрив між знаннями, отриманими в ході навчання, і практичними потребами аграрного бізнесу.

Іншим суттєвим обмеженням є фрагментарність і низька ефективність системи дорадництва. У багатьох випадках дорадчі послуги мають формальний характер і не інтегруються у довгострокову стратегію розвитку суб'єкта підприємництва. Відсутність сталих механізмів зворотного зв'язку між дорадчими структурами та аграрними підприємцями знижує мотивацію підприємців і працівників до інвестування у власний людський капітал.

Важливу роль відіграють також інституційні викривлення на ринку праці сільських територій. Обмежені можливості зайнятості, низький рівень соціальної інфраструктури та міграційні процеси призводять до скорочення якісного людського потенціалу в аграрному секторі. У таких умовах навіть наявні знання та навички не знаходять повної реалізації, що посилює ефект інституційної пастки розвитку людського капіталу аграрного підприємництва.

Окремо варто зазначити вплив неформальних інституцій та інститутів. Традиційні консервативні уявлення про аграрну діяльність, орієнтація на відтворювальні моделі господарювання та низький рівень довіри до інновацій стримують формування підприємницького типу людського капіталу. Ці неформальні обмеження загалом властиві саме для сільської місцевості, часто є стійкішими, ніж формальні правила, і важко піддаються новітньому впливу та швидким змінам.

Зазначене дозволяє окреслити наслідки інституційних обмежень для аграрного підприємництва, адже інституційні обмеження розвитку людського капіталу мають комплексний вплив на функціонування аграрного підприємництва. Насамперед вони знижують здатність суб'єктів підприємництва до інноваційної діяльності та адаптації до зовнішніх потрясінь. Як наслідок, обмежений людський капітал зумовлює орієнтацію на короткострокові стратегії, що підвищує вразливість аграрного бізнесу. Крім

того, інституційні бар'єри у сфері людського капіталу ускладнюють впровадження новітніх сталих практик господарювання. Навіть за наявності фінансової підтримки аграрні підприємці не завжди володіють достатніми знаннями та компетентностями для ефективного використання сучасних технологій і управлінських інструментів.

Розвиток людського капіталу в аграрному підприємстві є інституційно зумовленим процесом, ефективність якого визначається якістю освітніх, дорадчих та ринкових інституцій та інститутів. Виявлені інституційні обмеження засвідчують необхідність переходу від фрагментарних заходів підтримки до системного підходу, орієнтованого на формування підприємницьких і управлінських компетентностей. Подолання інституційних обмежень розвитку людського капіталу має розглядатися як стратегічний пріоритет аграрної політики та регіонального розвитку. Це створює підґрунтя для подальших досліджень з поглибленим емпіричним аналізом та розробленням практичних рекомендацій.

Список використаних джерел:

1. Лопатинський Ю.М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 8-11. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_2_1/02.pdf
2. Лопатинський Ю.М. Синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. Чернівці: Рута, 2005. Випуск 233. С. 37-42.
3. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Галицький А.Е. Структурно-функціональні засади розвитку підприємництва на сільських територіях. *Економіка АПК*. 2021. № 12. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112065>

УДК 364.24:316.4

Катерина СЕРБІН,

*керівниця протезно-ортопедичного підприємства Ортопон,
м. Чернівці*

ЗА МЕЖЕЮ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ

У сучасному українському дискурсі безбар'єрність часто зводиться до технічних стандартів (ДБН В.2.2-40:2018). Проте досвід країн ЄС та реалії воєнного стану в Україні доводять, що фізична доступність є лише пререквізитом. Справжня «межа» безбар'єрності лежить у площині соціальної взаємодії, подолання ментальних перешкод та переходу від жалю до визнання суб'єктності кожної людини. Безбар'єрність часто трактується лише як

фізична доступність. Проте «межа» безбар'єрності проходить не через двері, а через сприйняття людини людиною.

Довгий час інвалідність розглядалася як «медична проблема» індивіда, яку треба «виправити». Філософія безбар'єрності XXI століття базується на соціальній моделі інвалідності, сформульованій Майклом Олівером [6]. Згідно з нею, людину обмежує не стан її здоров'я, а негнучке суспільство. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю визначає інвалідність як результат взаємодії між людьми та середовищем, що перешкоджають повній участі в житті суспільства. [4]. Традиційно інвалідність розглядалася як біологічна вада (медична модель). Філософський поворот полягає в переході до соціальної моделі, де бар'єром є не стан здоров'я людини, а невлаштованість навколишнього середовища та упередження суспільства. «Бар'єрність – це не властивість індивіда, а дефект соціальної організації». [6, с.76]. Майкл Олівер першим обґрунтував, що суспільство «інвалідизує» людей через непристосованість простору.

Філософія лібералізму розглядає інклюзію через призму чесного розподілу можливостей. Згідно з «завісою невідання» Джона Роулза, ми маємо проектувати суспільство так, щоб воно було зручним для нас, навіть якщо ми опинимося в найбільш вразливому становищі. Інклюзія – це не акт милосердя, а вимога фундаментальної справедливості. Справедливість не означає, що всі мають бути однаковими. Вона означає, що кожен повинен мати справедливий старт. Бар'єри (фізичні чи ментальні) – це штучні перешкоди, які роблять старт несправедливим. «Інклюзія – це інструмент вирівнювання шансів, який компенсує «лотерею природи» або соціальні обставини». [1, с.53]. Цей підхід доповнює ідею справедливості. Згідно з ним, гідне життя визначається не лише доходом, а свободою робити те, що людина вважає за цінне. Якщо людина не може потрапити в музей через відсутність ліфта, вона позбавлена не просто «послуги», а фундаментальної спроможності бути частиною культурного життя. Таким чином, архітектурний бар'єр стає актом онтологічної несправедливості, що обмежує розвиток особистості.

Інклюзія як справедливість має і прагматичний вимір. Виключення великих груп людей з економічного та соціального життя (через відсутність інклюзивної освіти чи робочих місць) є формою експлуатації або системного гноблення. Справедливе суспільство – це суспільство, яке максимізує потенціал кожного. Ми маємо змінити парадигму: безбар'єрність – це не додаткова опція для «особливих людей», а базова вимога до архітектури справедливості. Справедливим є лише те суспільство, яке спроектоване для людини в усій повноті її вразливості та різноманіття. Межа безбар'єрності сьогодні проходить через когнітивні упередження. Навіть за наявності ідеального пандуса, людина може стикатися з «архітектурою відчуження»: поглядами, відмовою у працевлаштуванні або соціальною ізоляцією. Замість створення «спеціальних» умов для «особливих» груп, філософія за межею безбар'єрності пропонує універсальний дизайн. Це підхід, де середовище є

зручним для всіх: батьків з візками, ветеранів, літніх людей, дітей. Сучасна філософія інклюзії пропонує замінити ідеал «абсолютно незалежної людини» на визнання нашої спільної вразливості та взаємозалежності.

Висновки: справжня безбар'єрність – це стан суспільства, де різноманітність сприймається як норма, а не як виклик. Вихід «за межу» технічних вимог означає побудову інклюзивної екосистеми, де кожна людина має право на помилку, на доступ до інформації та на гідну участь у житті громади.

Список використаних джерел:

1. Амартія Сен та Марта Нуссбаум: Підхід можливостей (Capability Approach).
2. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення».
3. Довідник безбар'єрності (ініціатива Першої леді Олени Зеленської) (bf.in.ua).
4. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (ратифікована Україною у 2009 р.).
5. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року (Розпорядження КМУ від 14.04.2021 № 366-р).
6. Oliver, M. (1990). The Politics of Disablement. London: Macmillan Education. (Класика соціальної моделі).

УДК 37.018.43:005.32

Наталія СТАХОВА, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Глобалізаційні процеси, цифровізація освітнього простору та інтеграція України до Європейського освітнього простору зумовлюють необхідність модернізації управлінських підходів в сфері вищої освіти. Посилення конкуренції між закладами освіти, інтернаціоналізація академічної діяльності, трансформація ринку праці та зростання вимог до якості освітніх послуг формують нові виклики для інституційного розвитку університетів [1, с. 25]. За цих умов корпоративна культура освітніх організацій трансформується з допоміжного елементу управління в стратегічний ресурс інноваційного розвитку [4, с. 41]. Вона визначає ціннісні орієнтири діяльності закладу освіти, формує поведінкові моделі учасників освітнього процесу, впливає на характер управлінських рішень та забезпечує ефективність реалізації інституційної стратегії.

Сучасні дослідження підкреслюють, що корпоративна культура виступає детермінантою організаційної ідентичності та конкурентних переваг закладу освіти. Вона формує унікальне внутрішнє середовище, яке забезпечує узгодженість стратегічних цілей і щоденної діяльності, сприяє консолідації академічної спільноти та підвищує рівень довіри між адміністрацією, викладачами та здобувачами освіти. У контексті цифрової трансформації корпоративна культура забезпечує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, інтеграцію цифрових технологій у навчальний процес та розвиток інноваційного потенціалу персоналу [2, с. 78]. Аналітичні звіти OECD (2023) акцентують на необхідності формування культури відкритості до змін, партнерства та інституційної гнучкості як передумови якісної трансформації системи вищої освіти [1, с. 112].

Корпоративна культура освітньої організації виконує комплекс взаємопов'язаних функцій:

1. Ціннісно-орієнтаційна функція – формує систему базових переконань, серед яких академічна доброчесність, інноваційність, соціальна відповідальність, інклюзивність і студентоцентризм. Саме ці цінності визначають характер взаємодії між учасниками освітнього процесу та задають нормативні рамки поведінки [5, с. 269].

2. Мотиваційна функція – стимулює інноваційну активність викладачів і здобувачів освіти, сприяє професійному зростанню, залученню до науково-дослідної діяльності, участі в грантових програмах та міжнародних проєктах.

3. Комунікативна функція – забезпечує відкритість і прозорість управлінських процесів, розвиток горизонтальних і вертикальних каналів взаємодії, формування культури зворотного зв'язку [6, с. 460].

5. Інтеграційна функція – спрямована на консолідацію академічної спільноти навколо спільної місії та стратегічних цілей розвитку.

6. Репутаційна функція – формує позитивний імідж закладу в національному та міжнародному освітньому просторі, що є важливим чинником залучення абітурієнтів, партнерів та інвесторів [3, с. 54].

В сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває інноваційна складова корпоративної культури. Йдеться не лише про інтеграцію цифрових платформ (LMS), використання аналітики освітніх даних чи елементів штучного інтелекту, а про формування культури постійного оновлення, експериментування та критичного осмислення змін. Гібридні та змішані формати навчання, проєктно-орієнтований підхід, міждисциплінарні програми стають не просто інструментами, а проявами нової освітньої парадигми.

Формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури передбачає розвиток цифрової грамотності, критичного мислення, креативності, комунікативних навичок та здатності до командної роботи як ключових компетентностей XXI століття [2, с. 119]. Таким чином, культура стає не лише управлінським феноменом, а й педагогічним інструментом формування особистості.

Запропонована модель формування корпоративної культури освітньої організації базується на принципах системності, інтегративності, відкритості та інноваційності й включає п'ять взаємопов'язаних рівнів [2,3,5,6]:

1. Ціннісний рівень. Охоплює місію, стратегічні пріоритети, академічну доброчесність, інклюзію, соціальну відповідальність та студентоцентризм. Він виступає фундаментом усіх управлінських та освітніх процесів і забезпечує внутрішню узгодженість розвитку.

2. Нормативно-організаційний рівень. Передбачає впровадження кодексів честі, антикорупційних політик, механізмів внутрішнього забезпечення якості освіти, процедур стратегічного планування, демократичних форм врядування та ризик-менеджменту. Він забезпечує інституційну стабільність та правову визначеність функціонування.

3. Комунікаційний рівень. Охоплює внутрішні та зовнішні канали взаємодії, цифрову інфраструктуру, інформаційні системи, партнерські мережі та міжнародну співпрацю. Ефективна комунікація сприяє прозорості управління, підвищенню довіри та формуванню корпоративної солідарності.

4. Лідерський рівень. Реалізується через демократичний стиль управління, наставництво, підтримку інноваційних ініціатив, розвиток кадрового потенціалу та формування культури відповідальності. Лідерство у сучасному університеті має трансформаційний характер і передбачає здатність надихати колектив на зміни.

5. Інноваційний рівень. Передбачає впровадження педагогічних інновацій, розвиток дослідницької діяльності, стартап-культури, трансферу технологій та інтеграцію університету в глобальні академічні мережі. Саме цей рівень визначає динаміку стратегічного розвитку та конкурентні позиції закладу освіти.

Синергія зазначених рівнів формує цілісне освітнє середовище, в якому інновації стають системною характеристикою організаційного розвитку. Корпоративна культура в такій моделі виступає багатовимірною платформою управління змінами, що поєднує стратегічне бачення, нормативну впорядкованість, комунікаційну відкритість і лідерську відповідальність.

Отже, корпоративна культура є системоутворювальним чинником інноваційної трансформації закладів освіти. Її стратегічне формування сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку людського капіталу, зміцненню організаційної ідентичності та інтеграції в європейський освітній простір. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення індикаторів оцінювання рівня сформованості корпоративної культури, емпіричне дослідження її впливу на інституційну ефективність та визначення механізмів адаптації до викликів цифрової епохи.

Список використаних джерел:

1. OECD. *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2023. 490 с.

2. UNESCO. *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO Publishing, 2021. 205 с.
3. European Commission. *European Education Area Progress Report 2023*. Brussels: Publications Office of the European Union, 2023. 120 с.
4. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2023. 304 с.
5. Bilyk V., Hryhorieva O., Dumanetskyi V. Corporate culture as a model of innovative development of an educational organization. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 6. С. 267-272.
6. Marginson S. Global Trends in Higher Education and the Role of Universities. *Higher Education Quarterly*. 2022. Vol. 76, № 3. P. 456-472.

УДК 331.556.44:331.5:338.124.4

Сергій ТОДОРЮК, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці

ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Актуальність теми дослідження пов'язана з постійними змінами демографічної та соціально-економічної ситуації в Україні на тлі військової агресії РФ, що спричиняє трансформаційні зміни на ринку праці. В останні кілька років спостерігається посилення міграційної активності, зокрема через збройний конфлікт, що створює додаткові виклики для національної економіки. Відтік трудових ресурсів, особливо висококваліфікованих фахівців, знижує потенціал економіки та ускладнює забезпечення потреб національного ринку праці в робочій силі. В той же час, цей процес має не лише економічні втрати, але й соціальні наслідки, такі як збільшення рівня безробіття, зростання соціальної напруги та погіршення умов праці для працівників, які залишилися. Із зазначеного випливає необхідність комплексного аналізу впливу трудової міграції на ринок праці України.

Між трудовою міграцією та станом ринку праці існує тісний взаємозв'язок, адже міграційні потоки безпосередньо впливають на доступність та структуру робочої сили в країні. Трудова міграція виступає не лише реакцією на обмежену пропозицію вакансій та незадовільну оплату праці, а й стає каталізатором трансформаційних процесів у структурі зайнятості. Водночас масовий виїзд фахівців провокує кадровий голод, що перетворюється на серйозний дестабілізуючий фактор для національного господарства, знижуючи продуктивність і поглиблюючи соціальні протиріччя.

Вплив міграційних процесів на ринок праці можемо охарактеризувати через співвідношення громадян, що не мають роботу, та вакансії (табл. 1).

Різкий спад кількості безробітних у статистичних даних може пояснюватися тим, що велика кількість працездатного населення залишила країну. Це штучно занижує офіційні показники рівня безробіття, але насправді посилює дефіцит кадрів у національній економіці.

Таблиця 1. Навантаження на одне робоче місце

Рік	Кількість безробітних, тис. осіб	Кількість вакансій, тис. осіб	Навантаження на 1 вільне робоче місце
2021	300,4	80,4	4
2022	278,5	30,7	9
2023	108,6	57,3	2
2024	94,2	115,0	2
2025	89,7	221,0	1

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Як видно з табл. 1, навантаження на одну вакансію зросло з 4 осіб у 2021 році до 9 осіб у 2022 році, переважно через вимушену еміграцію значної частини робочої сили за кордон та зниження активності в деяких регіонах. Починаючи з 2022 року можемо спостерігати спад навантаження на 1 робоче місце. Це призводить до «статистичного» скорочення кількості безробітних в умовах реального дефіциту робочої сили в стратегічних галузях. Однак для того, щоб зрозуміти, чому при цьому знижується офіційний рівень безробіття, необхідно проаналізувати масштаби вимушеної еміграції за кордон. Як бачимо, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року, понад 6 мільйонів українців стали біженцями (табл. 2), що знайшли притулок у різних країнах Європи. Найбільше українських біженців станом на кінець 2025 року зареєстровано в Німеччині (1,250 мільйона), Польщі (969,2 тисячі) та Чехії (393,1 тисяча). Ця хвиля масової міграції стала безпрецедентним викликом для європейських країн, які на знак солідарності та підтримки надають українцям житло, робочі місця та гуманітарну допомогу [2].

За офіційними даними Євростату, станом на 31 грудня 2025 року, статус тимчасового захисту в країнах ЄС мали 4,35 млн. осіб, які виїхали з України через повномасштабне вторгнення.

Таблиця 2. Кількість українських біженців, що перебуває в країнах ЄС на кінець 2025 р.

Країна	Кількість зареєстрованих біженців з України, тис. осіб	Частка від загальної кількості в ЄС (%)
Німеччина	1250,6	28,7
Польща	969,2	22,3
Чехія	393,1	9,0
Іспанія	241,5	5,5
Румунія	186,8	4,3

Джерело: побудовано авторами на основі [3].

Згідно з опитуванням Центру Разумкова, «більшість українців, які виїхали за кордон, перебувають у працездатному віці: 42% – у віці 30-39 років, 29% – у віці 40-49 років; 83% опитаних мають вищу або незакінчену вищу освіту; 30% українських біженців – висококваліфіковані фахівці, 12% – кваліфіковані робітники, 14% – керівники підприємств або підрозділів, 14% – підприємці». Ситуація на ринку праці ще більше ускладнилася через вимушену міграцію українців на територію країни агресора. За даними ООН, за сім місяців війни до країн-агресорів мігрували 2,9 млн осіб [2].

Масштабна трудова міграція в поєднанні з військовими руйнуваннями, в кінцевому результаті, призвели до гострого дефіциту кваліфікованої робочої сили в Україні. Для кращого розуміння впливу цієї ситуації на ринок праці, варто проаналізувати зміни в рівнях зайнятості та безробіття.

Динаміку рівня зайнятості та безробіття в Україні за 2021-2025 роки відображено на рис. 1.

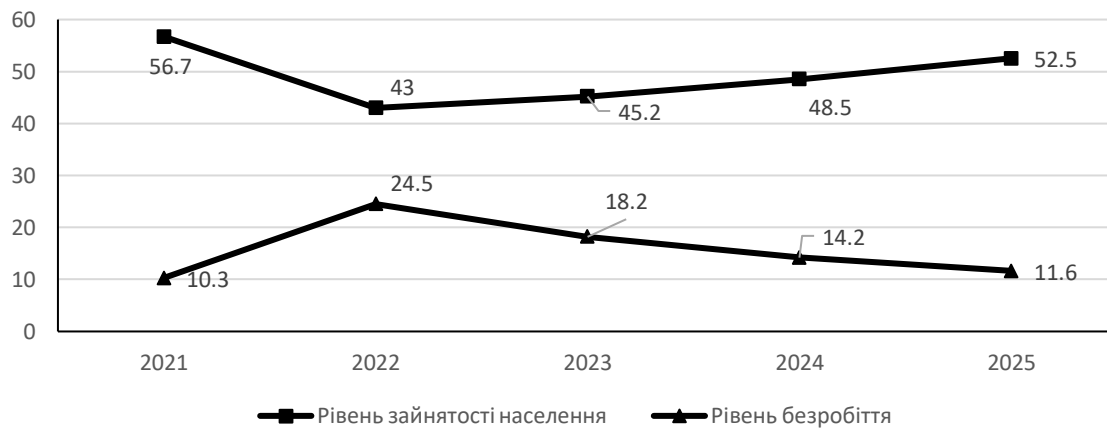


Рис. 1. Рівень зайнятості та безробіття в Україні за 2021-2025 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків за даними [4].

Траєкторія зайнятості в Україні протягом 2021-2025 років пройшла через три ключові етапи: стабільність (2021 р.), критичний спад (2022 р.) та поступове відновлення (2023-2025 рр.). Попри позитивну динаміку останніх двох років, показник зайнятості у 2025 році все ще не досяг довоєнного рівня 56,7%, що можна пояснити значними втратами людського капіталу.

Трансформація рівнів безробіття в Україні за останню п'ятирічку відображає вплив екзогенних шоків. Після різкого стрибка у 2022 році (до 25%), спостерігається стрімке скорочення частки незайнятих осіб. У 2025 році цей показник наблизився до позначки 11,6%, що, втім, зумовлено не лише створенням нових робочих місць, а й значним скороченням пропозиції робочої сили через міграцію та демографічні чинники.

Отже, враховуючи вищезазначене, можемо окреслити основні наслідки впливу трудової міграції на ринок праці:

- гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили;
- диспропорція структури робочої сили;
- зміна гендерної структури;
- вплив на рівень заробітної плати;

– втрата людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <https://dcz.gov.ua/> (дата звернення 20.02.2026).
2. Іонін Є.Є., Загородний В.М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. *Економіка і організація управління*, 2025. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16966> (дата звернення 20.02.2026).
3. Офіційний сайт Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення 20.02.2026).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення 20.02.2026).

УДК 159.944:331.101.1

Наталія ФІЛІПЧУК, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

КОГНІТИВНА ЕРГОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФІЛАКТИКИ ПОМИЛОК В УМОВАХ БАГАТОЗАДАЧНОСТІ

Трансформація сучасного ринку праці призвела до превалювання сенсорно-інтелектуальної діяльності над фізичною. У структурі професійної діяльності фахівців економічного профілю дедалі більшу питому вагу займають процеси сприйняття, переробки та інтерпретації великих масивів інформації. Проте людська когнітивна архітектура має біологічно зумовлені обмеження. Ситуація багатозадачності (мультитаскінгу) створює критичне навантаження на робочу пам'ять та механізми селективної уваги, що експоненціально підвищує ризик виникнення деструктивних помилок. Когнітивна ергономіка в цьому контексті виступає не лише наукою про зручність, а стратегічним інструментом забезпечення надійності суб'єкта праці.

Фундаментом когнітивної ергономіки є розуміння людини як інформаційного каналу з обмеженою пропускнуою здатністю. Згідно з теорією когнітивного навантаження (Cognitive Load Theory), кожне нове завдання потребує виділення ресурсів робочої пам'яті. В умовах багатозадачності відбувається не паралельне виконання дій, а швидке перемикання між ними, що супроводжується «витратами на перемикання» (switching costs). Як зазначає Д. Канеман, людська увага є обмеженим ресурсом, і спроба розподілити її між кількома складними стимулами призводить до виснаження Системи 2, яка відповідає за логічний контроль та верифікацію дій [2, с. 45].

З позицій фізіології праці, тривала багатозадачність активує симпатичну нервову систему, викликаючи стан функціонального напруження. Якщо зміст праці не оптимізовано під когнітивні можливості індивіда, виникає явище «когнітивного тунелю», коли працівник зосереджується на другорядних деталях, втрачаючи контроль над цілісним процесом. Це підтверджує принцип цілісності організму: психічне перевантаження миттєво трансформується у фізіологічну втому [4, с. 118].

Негативний вплив багатозадачності має чітке економічне вираження. Дослідження Stanford University вказують на те, що багатозадачність знижує здатність до фільтрації нерелевантної інформації, що робить працівника вразливим до «інформаційного шуму». За даними RescueTime, у 2023 році середньостатистичний фахівець витрачав близько 2,1 години на день на відновлення концентрації після переривань [6].

Економічні втрати через когнітивні помилки в банківському та інвестиційному секторах сягають мільярдів доларів. Класичним прикладом є інцидент у Knight Capital Group, де за 45 хвилин через помилкові алгоритми та недостатній людський контроль в умовах високої інтенсивності операцій компанія втратила 440 млн дол. США. На національному ринку праці когнітивна ергономіка часто ігнорується, що призводить до зростання плинності кадрів через професійне вигорання, викликане інформаційним пересиченням.

Відтак, когнітивна ергономіка має стати стратегічним інструментом оптимізації професійної діяльності. Для зниження кількості помилок необхідно трансформувати зміст праці фахівців економічного профілю на основі таких ергономічних принципів:

1. Мінімізація когнітивного тертя. Використання інтерфейсів, що відповідають ментальним моделям користувача. Якщо логіка програми суперечить природним очікуванням мозку, ризик помилки зростає на 60% [5, с. 88]. Світова практика проектування систем (User Experience Design) вказує на необхідність зменшення кількості кроків для прийняття рішення, що розвантажує оперативну пам'ять працівника.

2. Використання візуальної ієрархії та селективної уваги. В управлінні персоналом та бізнес-процесами важливо структурувати інформаційне поле так, щоб найважливіші стимули сприймалися першочергово (принцип домінант). Відповідно до закону Хіка, збільшення кількості та складності стимулів збільшує час на прийняття рішення логарифмічно, тому обмеження інформаційного шуму на робочому моніторі є критичним для запобігання помилкам.

3. Впровадження «тихих годин» та концепції Deep Work. Це організаційний метод когнітивної ергономіки, що передбачає періоди роботи без месенджерів та зовнішніх переривань. Згідно з дослідженнями К. Ньюпорта, глибоке занурення у складні аналітичні завдання без перемикання уваги дозволяє підвищити когнітивну продуктивність у 2-3 рази, оскільки мозок не витрачає ресурс на подолання «залишкової уваги» від

попередніх повідомлень [3].

4. Керування когнітивним навантаженням через мікронавчання та «інтелектуальні паузи». Сучасна ергономічна практика рекомендує впровадження режиму «90/20» (90 хвилин інтенсивної концентрації та 20 хвилин когнітивного розвантаження). Це дозволяє уникнути стану превізуальної втоми, коли око продовжує бачити цифри, але мозок припиняє їх критично оцінювати, що є головною причиною помилок у фінансовій звітності.

5. Когнітивна підкачка та предиктивні інтерфейси. Використання систем, що передбачають можливі помилки користувача (принцип *RoKa-yoke* у когнітивному виконанні). Це включає автоматичне підсвічування аномальних значень у великих масивах даних або виведення попереджень при використанні нетипових для даного суб'єкта праці команд. Такі методи дозволяють перевести частину контрольних функцій з виснажливої Системи 2 на автоматичну Систему 1 [2, с. 142].

Як підкреслює І. В. Гевко, ергономічне проектування робочого місця має враховувати не лише антропометрію, а й психологічні особливості сприйняття простору та кольору, що прямо впливає на тривалість концентрації уваги [1, с. 152]. Зокрема, використання холодного спектру освітлення в робочих зонах сприяє підтримці циркадних ритмів та підвищує пильність фахівців економічного профілю в періоди природного спаду працездатності.

Досвід провідних корпорацій світу (таких як Google та Toyota) доводить, що фокус на когнітивному комфорті працівника дозволяє знизити рівень операційних помилок та управлінських ризиків на 15-20%. Таким чином, трансформація змісту праці на засадах когнітивної ергономіки є фундаментом для створення безпомилкового та високопродуктивного бізнес-середовища.

Багатозадачність у сучасному бізнес-середовищі є неминучою, проте її деструктивний вплив можна нівелювати методами когнітивної ергономіки. Науково обґрунтована оптимізація змісту праці дозволяє не лише зберегти психологічне здоров'я працівника, а й підвищити економічну стійкість суб'єкта господарювання через зниження операційних ризиків. Майбутнє управління персоналом лежить у площині переходу від контролю фізичного часу до управління когнітивним ресурсом та увагою суб'єкта праці.

Список використаних джерел:

1. Гевко І. В. Ергономіка : навч. посіб. Тернопіль : ТНПУ імені В. Гнатюка, 2017. 210 с.
2. Канеман Д. Мислення швидке й повільн. Київ : Наш формат, 2017. 480 с.
3. Ньюпорт К. Зосереджена робота. Як приручити увагу і досягти успіху в інформаційному хаосі. Київ : Наш формат, 2018. 208 с.
4. Сіднева Н. Психофізіологічні особливості професійної діяльності в умовах цифровізації. *Психологія і суспільство*. 2022. № 3. С. 112-125.

5. Cognitive Ergonomics and Human-Computer Interaction. London : Academic Press, 2020. 256 p.

6. RescueTime Blog. The State of Work Life Balance in 2023. URL: <https://blog.rescuetime.com> (дата звернення: 18.02.2026).

УДК 331.101.3

Olexiy KHABYUK, Dr. (UFU Munich), Full Professor
Hochschule Düsseldorf - University of Applied Sciences Düsseldorf,
Germany

NO RECONSTRUCTION WITHOUT EDUCATION: HUMAN CAPITAL, DUAL PATHWAYS AND AI GOVERNANCE AS FOUNDATIONS OF SUSTAINABLE INSTITUTIONAL TRANSFORMATION IN UKRAINE

Introduction. The reconstruction of Ukraine is frequently framed as a financial, infrastructural and technological challenge. While these dimensions are undeniably central, empirical research in development economics, education policy and institutional theory demonstrates that infrastructure investment alone does not generate sustainable economic transformation. Reconstruction is fundamentally a human capital and institutional capacity challenge.

Physical infrastructure can only produce long-term growth if it is supported by qualified personnel, functioning institutions and adaptive governance structures. Education must therefore not be treated as a complementary social policy field, but as core reconstruction infrastructure. From the perspective of a German University of Applied Sciences, reconstruction requires integrated education-economy ecosystems that align vocational training, higher education, entrepreneurship and technological governance.

This paper formulates ten interrelated theses that frame education as the structural foundation of sustainable reconstruction in Ukraine.

1. Human Capital Is Infrastructure

Research in transitional and developing economies confirms that infrastructure effects are conditional on human capital levels. E.g. Nkemgha, Nchofoung and Sundjo identify threshold effects in the infrastructure-industrialization nexus: insufficient human capital can weaken or even reverse expected industrialization outcomes. Human capital is therefore not secondary to infrastructure; it is its enabling condition [6].

2. Training Must Be Built into Every Investment

Development finance literature illustrates a persistent imbalance between capital investment and workforce development. Micah et al. show that although development assistance for human resources increased significantly, it often remains underfunded relative to infrastructure programs and frequently takes short-

term forms [5]. For Ukraine, this implies that every major reconstruction project should incorporate structured training components, institutional capacity building and retention strategies. Education and skills development must be mandatory elements of reconstruction funding frameworks.

3. Education Pathways Must Be Flexible in Post-Crisis Contexts

Post-crisis environments disrupt traditional educational trajectories. Displacement, interrupted schooling and international mobility require adaptive systems. For Ukraine, flexible, stackable and modular pathways are essential. Recognition of qualifications obtained abroad, short-cycle vocational programs, micro-credentials and hybrid learning formats can accelerate reintegration and reskilling.

4. Dual Vocational Education as Institutional Governance Model

The German dual vocational education and training system illustrates how work-based learning can be institutionalized through structured cooperation between state, employers and educational institutions. Deissinger stresses that the dual system is not merely a pedagogical approach, but an institutional arrangement built around occupational standards and shared governance [3]. For Ukraine, selective adaptation of dual principles in reconstruction-critical sectors – construction, energy, logistics, health technologies – can strengthen labor market alignment and improve skill relevance. However, institutional adaptation must consider national contexts and governance structures.

5. Universities and Society: Mutual Responsibility

Universities must serve economic and societal development, while society and business must support universities through cooperation and resource provision. In reconstruction contexts, universities can act as regional innovation hubs linking research, entrepreneurship and workforce development. Cooperation mechanisms between academia and industry are essential to reduce skill gaps and support sustainable business models.

6. Artificial Intelligence as Opportunity and Governance Challenge

Artificial intelligence can significantly enhance education systems. Chen, Chen and Lin identify AI applications in personalized tutoring, learning analytics and administrative efficiency [2]. However, without governance frameworks, AI can increase inequality, bias and technological dependency. Responsible AI integration requires transparency, ethical standards and public oversight. Ukraine's digital capabilities offer potential advantages in integrating AI into reconstruction-oriented education, provided governance safeguards are established.

7. Diaspora and Return Migration as Multipliers

Diaspora engagement can accelerate reconstruction when supported by institutional mechanisms. Ukraine's diaspora and internationally trained professionals represent valuable sources of expertise and institutional transfer. Recognition procedures and structured engagement platforms can facilitate their contribution to reconstruction and foreign direct investment.

8. Sustainable Business Models Require Entrepreneurial Competence

Reconstruction must create competitive and innovative firms, not merely restore employment levels. Education systems must therefore cultivate entrepreneurial thinking, innovation skills and sustainability competencies.

9. Institutional Resilience Is Reproduced Through Education

Institutional resilience is not an abstract policy goal but the outcome of professional training, leadership development and standardized practices. Educational systems reproduce governance norms, ethical standards and managerial competencies. Crisis research [1] shows that resilience depends on preparedness, trained personnel and adaptive institutional processes. Reconstruction policy must therefore strengthen teacher training, curriculum modernization and institutional learning mechanisms.

10. Education as the Most Sustainable Reconstruction Investment

Education generates long-term returns across economic and social dimensions. Krawczyk et al. demonstrate statistically significant positive relationships between education-related regulatory interventions and economic and industrial development indicators in conflict-affected countries, including Ukraine [4]. Unlike physical infrastructure, education produces compounding returns and strengthens democratic stability and social cohesion.

Conclusion. Reconstruction debates often prioritize capital expenditure and technological modernization. Yet empirical evidence across development economics, vocational education research and institutional theory demonstrates that infrastructure effects are conditional upon human capital and institutional capacity.

For Ukraine, sustainable reconstruction requires integrated education policies encompassing dual vocational pathways, flexible higher education models, AI governance frameworks and diaspora engagement mechanisms.

Education is not an auxiliary component of reconstruction. It is its structural foundation.

References:

1. Bojović, Ž., Bojović, P., Vujošević, D., & Šuh, J. Education in times of crisis: Rapid transition to distance learning. *Computer Applications in Engineering Education*. 2020. Vol. 28. P. 1467-1489. DOI: 10.1002/cae.22318.
2. Chen, L., Chen, P., & Lin, Z. Artificial intelligence in education: A review. *IEEE Access*. 2020. Vol. 8. P. 75264-75278. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2988510.
3. Deissinger, T. The German dual vocational education and training system as «good practice»? *Local Economy*. 2015. Vol. 30(5). P. 557-567. DOI: 10.1177/0269094215589311.
4. Krawczyk, D., Artyukhova, N., Svynarenko, D., Vorontsova, A., Artyukhov, A., Rehak, R., & Vasylieva, T. The relationship between educational and scientific regulatory interventions and socio-economic development in military conflict-affected countries: A sustainable development goals perspective. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23(3). P. 191-204. DOI: 10.21511/ppm.23(3).2025.14.

5. Micah, A. E., Solorio, J., Stutzman, H., Zhao, Y., Tsakalos, G., & Dieleman, J. L. Development assistance for human resources for health, 1990-2020. *Human Resources for Health*. 2022. Vol. 20. DOI: 10.1186/s12960-022-00744-x.

6. Nkemgha, G., Nchofoung, T., & Sundjo, F. Financial development and human capital thresholds for the infrastructure development-industrialization nexus in Africa. *Cities*. 2023. DOI: 10.1016/j.cities.2023.104190.

УДК 330.101.8

Лідія ШИНКАРУК, д.е.н., професор, членкиня НАН України,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ОГЛЯД КОНЦЕПЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ

Основою інклюзивного суспільства є цінності справедливості, рівності, людської гідності, прав та свобод, а також принципи всеохоплюючого різноманіття, а суспільство забезпечує інструменти і механізми, які дають можливість громадянам брати участь у процесах прийняття рішень, які впливають на їх життя та формують спільне майбутнє.

Першими кроками у започаткуванні термінології і підходів щодо соціальної інклюзії була доповідь ООН «Формування інклюзивного суспільства: практичні стратегії сприяння соціальній інтеграції» 2007 р., у якій інклюзивне суспільство це – суспільство для усіх, у якому кожна людина, зі своїми правами і обов’язками, відіграє активну роль.

Базові основи концепції інклюзивного сталого зростання (inclusive sustainable growth) були розвинуті Комісією по зростанню і розвитку Світового банку у доповіді «The growth report. Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development» від 2008 р. Поєднання сталого та інклюзивного зростання є обґрунтованим, оскільки саме стале зростання є необхідною умовою вирішення таких питань як зниження бідності, зростання зайнятості, освіта, здоров’я, забезпечення можливостей для творчості, оскільки відмежування частини населення – за ознаками статі, віку, етносу – призведе до втрати здібностей, які ці люди мають (Р. Солоу).

Згідно ретроспективи розвитку підходів щодо інклюзивного зростання, саме у документі «Європа 2020. Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» (акцентовано увагу на сталому, всеохоплюючому (інклюзивному) розвитку і забезпечені зайнятості, соціальної і територіальної злагоди.

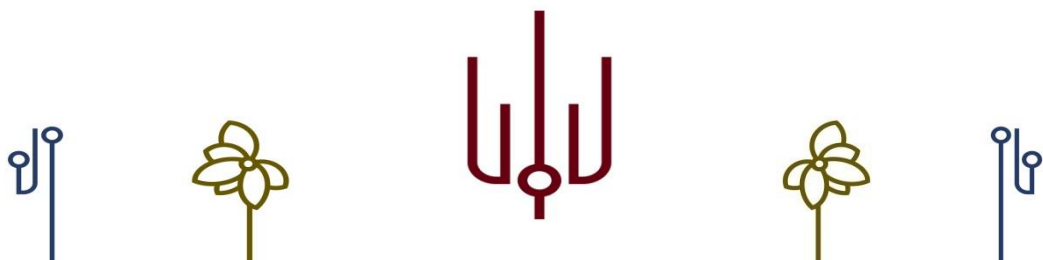
У подальшому, засади інклюзивності відображені у програмі ООН «Сталий розвиток: Цілі і Порядок денний 2030», яка є керівництвом дій для урядів і громадян планети і передбачає: подолати бідність в усіх її формах, сприяти добробуту та продуктивній зайнятості для усіх, забезпечити загальний доступ до ресурсів (води, енергії, екосистем тощо) і можливостей для усіх (всеохоплюючої освіти, інновацій, правосуддя, інфраструктури, санітарії), зменшити нерівність всередині країн і між ними.

Також європейський зелений курс (European Green Deal) від 2019 р. – нова стратегія сталого та інклюзивного зростання, що забезпечує перехід ЄС до справедливого і процвітаючого суспільства, подолання викликів щодо зміни клімату і деградації довкілля, метою якої є підвищення якості життя нинішнього і майбутніх поколінь.

Узагальнюючи наукові погляди і міжнародні орієнтири, можна вказати такі ключові засади інклюзивного розвитку:

- всеохоплюючі суспільні цілі та гармонійний розвиток людини;
- скорочення нерівності та бідності, участь у розподілі доходу, забезпечення згуртованості (соціальна інклюзія);
- участь громадян усіх груп в економічному житті, тобто економічний розвиток трансформується у підвищення зайнятості, рівність у доступі до ресурсів і ринків (економічна інклюзія);
- одержання вигід усіма верствами населення, з акцентом на дітей, жінок, осіб похилого віку (інклюзія щодо вразливих груп населення);
- участь громадян у бережливому використанні природних ресурсів і захисті навколишнього середовища, (екологічна інклюзія);
- формування рівноцінних базових умов і шансів для життєдіяльності населення у містах і сільській місцевості, рівномірний розподіл вигод між територіями, усунення диспропорцій, вирівнювання розвитку багатих і бідних країн (територіальна інклюзія);
- формування відповідальності людей за використання ресурсів планети перед майбутніми поколіннями (міжпоколінна інклюзія).

Ретроспективний аналіз доводить, що концепція інклюзивного розвитку сформувалася у процесі еволюціонування концепції сталого розвитку і інклюзивний підхід ніякою мірою не заперечує попередні концепції розвитку, а доповнює і розширює.



СЕКЦІЯ 3.

**ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВІ
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА**



ПЕРСПЕКТИВИ ПАРАМЕТРИЧНИХ ПЕРЕСТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Параметричні перестрахові продукти, як форма індексного страхування, набувають стратегічного значення, оскільки передбачають автоматизовані виплати на основі об'єктивних параметрів, наприклад, метеорологічних даних, супутникових індексів чи ринкових цін, минаючи традиційну експертну оцінку збитків. Це сприяє оперативному відновленню виробничих циклів та інституційній адаптації підприємництва до умов невизначеності.

Індексне страхування (англ. index insurance або parametric insurance) – це вид страхування, при якому страхові виплати здійснюються на основі заздалегідь визначеного індексу (тригера), такого як метеорологічні дані, середні показники врожайності, супутникові індекси, наприклад, нормалізований індекс різниці вегетації (NDVI) чи інші об'єктивні критерії, а не на підставі індивідуальної оцінки фактичних збитків [1].

Теоретичні засади параметричного перестрахування ґрунтуються на принципах об'єктивної індексації ризиків, де такі тригери, як рівень опадів, температура або індекс нормалізованої різниці вегетації фіксуються незалежними джерелами даних, такими як супутникові системи чи метеостанції. На відміну від класичного індемнітного страхування, де компенсації залежать від оцінки фактичних втрат, параметричні моделі мінімізують адміністративні витрати та базисний ризик, розбіжність між тригером і реальними збитками, забезпечуючи вищий коефіцієнт виплат 35% проти 14% для традиційних моделей [2, С.6].

Індемнітне страхування (англ. indemnity insurance) – це вид страхування, при якому страхова компанія компенсує страхувальнику фактичні збитки або втрати, понесені внаслідок настання страхового випадку, на основі експертної оцінки реальних втрат, до певної межі, визначеної полісом. На відміну від параметричного страхування, виплати тут залежать не від заздалегідь визначених індексів, а від індивідуальної перевірки та розрахунку збитків [3].

У європейському контексті параметричне страхування інтегроване в системи субсидування, що охоплюють 25–50% сільськогосподарських земель [4, с. 74]. В Україні, де рівень страхування посівних площ становить лише 2–4%, впровадження таких продуктів може стати каталізатором трансформації інституційного середовища [2; 4].

Динаміка агрострахування в Україні з 2022 року зазнала суттєвих змін через повномасштабну агресію: посівні площі скоротилися на 20%, обсяг застрахованих земель майже вдвічі, а премії впали у 2,5–5,5 рази порівняно з 2021 роком [2, с. 7; 5, с. 15]. Рівень перестрахування знизився до 37,9% у 2023

році, що було зумовлено валютними обмеженнями та порушенням реінсурінгу [2]. Водночас пілотні програми, такі як субсидування до 60% премій для озимої пшениці у 2023 році, продемонстрували потенціал параметричних продуктів [4]. Такі інструменти, зокрема індексне страхування врожаю на базі погодних даних, впроваджувалися у партнерстві з міжнародними перестраховиками та локальними компаніями, охоплюючи ризики посухи, морозу та надмірної вологості [6; 7]. У 2024 році спостерігалось часткове відновлення: кількість договорів зросла в окремих компаніях, проте загальна кількість страховиків скоротилася з 10 до 7 [4].

Перспективи параметричних перестрахових продуктів для українського агросектору пов'язані з цифровізацією: інтеграція супутникового моніторингу через ESA та NASA та IoT-технологій дозволяє зменшити базисний ризик та підвищити точність індексів [8, с. 25]. Глобальні прогнози вказують на зростання ринку параметричного агрострахування до \$11,3 млрд до 2033 року з CAGR 6,5%, що відкриває можливості для України через співпрацю з EBRD та Світовим банком, зокрема у проектах 2025 року з покриттям воєнних ризиків для зернового експорту [5, с. 12]. У контексті продовольчої безпеки, зумовленої блокадою портів, параметричні продукти можуть захищати від волатильності цін на комодіті, індекси на базі ф'ючерсів на пшеницю чи кукурудзу з автоматичними виплатами при падінні нижче порогового рівня [5; 6]. У 2022-2025 роках такі рішення підтримали експорт зерна на €5 млн через реінсурінг з MS Amlin [5, с. 10].

Виклики впровадження включають низьку фінансову грамотність фермерів, відсутність стабільних державних субсидій та регуляторні бар'єри: агросектор становить лише 2% портфелів страховиків [2].

Для їх подолання пропонується:

- 1) адаптація європейських моделей з субсидіями 50–75% [4];
- 2) посилення партнерств з перестраховиками для розподілу ризиків [2];
- 3) інтеграція блокчейну для забезпечення прозорості виплат [8, с. 24];
- 4) пілотні проекти в регіонах з високими кліматичними ризиками (Південь України) [7].

За сценаріями на 2025 рік, застрахована площа може скласти: песимістичний сценарій 610 тис. га з виплатами 85% премій; оптимістичний сценарій 1208 тис. га з 226%; найімовірніший сценарій 909 тис. га з 155,5% [8].

Параметричні перестрахові продукти є стратегічним інструментом адаптації агробізнесу до невизначеності, забезпечуючи фінансову стійкість та трансформацію інституційного середовища. Їх ефективне впровадження вимагає комплексної державної політики, цифрової інфраструктури та міжнародної кооперації, що сприятиме сталому розвитку підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Верховної Ради України:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/11116/sp:dark>

2. Prokopchuk, O. Nepochatenko, M. Malyovanyi, N. Voievoda. Development of *Insurance Markets and Companies*. 2024. № 1. С. 1–12.
3. Електронне видання «Investopedia». 2025. URL: https://www.investopedia.com/terms/i/indemnity_insurance.asp
4. N. Sirenko, O. Melnyk, O. Bilichenko. Development of the agricultural business insurance system in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2025. № 4 (32). С. 70–83.
5. Lloyd's. Ukraine: A conflict that changed the world – the (re)insurance industry response. London : Lloyd's, 2022. 40 с.
6. Прокопчук О., Клименко В. Аспекти функціонування страхових організацій на ринку аграрного страхування України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2023. № 104.2. С. 17–28.
7. Honcharenko I. Agricultural insurance as a condition for sustainable development of rural areas. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2022. Vol. 26, № 1. С. 59–68.
8. Bucheli J. Weather insurance in European crop and horticulture production. *Climate Risk Management*. 2023. Vol. 41. Article 100520.

УДК 657.1:640.4

Олена БОЯРОВА, к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

АУТСТАФІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ГОТІВКОВИХ ОПЕРАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Готельно-ресторанний бізнес належить до сфери економіки з високою інтенсивністю готівкових розрахунків, значною кількістю щоденних операцій та підвищеним рівнем фінансових ризиків. Особливістю функціонування підприємств цієї галузі є поєднання операційної динамічності, сезонності попиту, багатоканальності розрахунків (готівкових і безготівкових) та необхідності суворого дотримання касової дисципліни.

В умовах зростання податкового контролю, посилення вимог до застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО/ПРРО) та підвищення відповідальності за порушення порядку ведення касових операцій актуалізується проблема забезпечення належного рівня обліку готівкових розрахунків. Одним із сучасних інструментів оптимізації кадрового та облікового забезпечення виступає аутстафінг – форма організації праці, за якої працівники юридично оформлені в одній компанії, але фактично виконують роботу в іншій.

У контексті готельно-ресторанного бізнесу аутстафінг може застосовуватися для залучення касирів, бухгалтерів або фінансових менеджерів, відповідальних за облік готівкових операцій. Проте ефективність

такого підходу потребує наукового обґрунтування з урахуванням специфіки галузі та фінансових ризиків.

Особливості застосування аутстафінгу в різних напрямках діяльності досліджували науковці і практики, зокрема О. В. Ачкасова [1], Н. І. Гавловська, Ю. Якимець [2], І. Гаврилюк [3], Г. П. Домбровська [4], О. Стретович [6], проте особливості застосування аутстафінгу щодо обліку готівкових операцій у готельно-ресторанному бізнесі вимагають детального розкриття.

Попри потенційні переваги, використання аутстафінгу в системі обліку готівкових розрахунків пов'язане з низкою проблем. По-перше, підвищений ризик фінансових зловживань, оскільки готівкові операції традиційно є найбільш вразливими до шахрайства. Працівники, які не перебувають у штаті підприємства, можуть мати нижчий рівень організаційної ідентифікації та лояльності, що підвищує ризик недобросовісної поведінки. По-друге, ускладнення системи внутрішнього контролю, адже формальним роботодавцем виступає аутстафінгова компанія, що може створювати труднощі у застосуванні дисциплінарних заходів і процедур матеріальної відповідальності. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, де касові операції здійснюються щоденно та в значних обсягах, ефективний контроль є критично важливим. По-третє, правова невизначеність оскільки нормативне регулювання аутстафінгу в Україні має певні прогалини, що створює ризики неправильної кваліфікації трудових відносин та потенційних претензій з боку контролюючих органів. По-четверте, репутаційні та податкові ризики викликані порушенням касової дисципліни (невідповідність залишків готівки, помилки у веденні касової книги, неправильне застосування РРО) можуть призвести до штрафів і негативного впливу на ділову репутацію підприємства. По-п'яте, проблеми конфіденційності, оскільки залучення стороннього персоналу підвищує ризик витоку фінансової інформації, зокрема щодо оборотів, цінової політики та внутрішніх фінансових показників.

Разом із тим аутстафінг має низку переваг, що можуть бути особливо актуальними для готельно-ресторанного бізнесу:

- зменшення адміністративного навантаження на підприємство;
- гнучкість у періоди сезонних коливань попиту;
- оптимізація витрат на утримання персоналу;
- можливість оперативної заміни працівників;
- доступ до кваліфікованих фахівців з досвідом роботи у сфері касової дисципліни.

Особливо важливою перевагою є можливість швидкого масштабування персоналу у пікові періоди (свята, туристичний сезон), що дозволяє підтримувати якість обслуговування клієнтів без надмірного збільшення постійного штату.

З метою мінімізації ризиків та підвищення ефективності застосування аутстафінгу в обліку готівкових розрахунків доцільно впровадити комплекс

організаційних та контрольних заходів.

1. Чітке договірне регулювання, зокрема у договорах з аутстафінговою компанією необхідно передбачити:

- порядок матеріальної відповідальності;
- механізм відшкодування збитків;
- вимоги до кваліфікації персоналу;
- умови забезпечення конфіденційності.

2. З метою посилення внутрішнього контролю доцільно впровадити:

- регулярні інвентаризації готівки;
- систему розмежування повноважень;
- подвійний контроль касових операцій;
- внутрішній аудит.

3. Використання цифрових технологій завдяки автоматизації обліку готівкових операцій, інтеграція POS-систем з бухгалтерським програмним забезпеченням, застосування ПРРО та систем онлайн-моніторингу дозволяють зменшити людський фактор і підвищити прозорість операцій.

4. Підвищення професійної підготовки через забезпечення регулярного навчання аутстафінгового персоналу щодо змін у законодавстві, порядку ведення касових операцій та правил застосування РРО.

5. Запровадження системи оцінювання ризиків, зокрема доцільно розробити внутрішню модель оцінки ризиків, що враховує обсяг готівкових операцій, сезонність, кількість касових точок та інші специфічні чинники.

Отже, аутстафінг може виступати ефективним інструментом оптимізації обліку готівкових розрахунків у готельно-ресторанному бізнесі за умови належного організаційного та контрольного забезпечення. Його застосування дозволяє зменшити адміністративні витрати, підвищити гнучкість управління персоналом та адаптивність підприємства до ринкових коливань.

Водночас специфіка готівкових операцій у сфері готельно-ресторанного бізнесу зумовлює необхідність посиленого внутрішнього контролю, чіткого договірного регулювання та впровадження цифрових інструментів моніторингу. Комплексне поєднання аутстафінгу з сучасними системами фінансового контролю створює передумови для підвищення ефективності управління грошовими потоками та забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 95–99.

2. Гавловська Н.І., Якимець Ю. Проблеми та перспективи застосування аутстафінгу в Україні [Електронний ресурс]. URL: http://www.rusnauka.com/20_DNI_2013/Economics/5_142876.doc.htm

3. Гаврилюк І. Аутстафінг персоналу: схема здійснення [Електронний ресурс]. URL: <http://blog.profit-consul.com.ua/ua/trudovoe-pravo/576-autstaffing-personala-shema-osuwestvlenija/>

4. Домбровська Г.П., Геращенко І.О. Аутстафінг – інструмент управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2010. № 62. С. 15 – 22.

5. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. *Юридична газета online*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/autsorsing-ta-autstafing-yak-cepracyue-.html>

6. Стретович О. Аутстафінг у готельно-ресторанному бізнесі: нова парадигма управління персоналом [Електронний ресурс]. URL: <https://edorada.org/en/articles/682>

УДК 338.43:336.7:330.341.1

Наталія ВАХНОВСЬКА, к.е.н., доцент,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Аграрний сектор України в умовах повномасштабної війни нині перебуває у стані глибокої структурної трансформації, що виходить за межі простого відтворення довоєнних виробничих параметрів і потребує переходу до нової моделі розвитку, зорієнтованої на повоєнне відновлення, стійкість, ресурсну ефективність та інтеграцію принципів циркулярної економіки. Втрата виробничих активів, порушення логістичних ланцюгів, деградація земельних ресурсів, зростання фінансових ризиків та обмежений доступ до капіталу істотно знижують інвестиційну спроможність аграрних підприємств і загострюють проблему фінансового забезпечення відновлення. За цих умов ключову роль відіграють інноваційні фінансові інструменти, здатні не лише компенсувати дефіцит ресурсів, а й виступити драйвером глибоких якісних змін у структурі аграрного виробництва, фінансовому управлінні та бізнес-моделях аграрного підприємництва. Трансформаційне відновлення аграрного сектору передбачає поєднання відновлювальних та модернізаційних процесів, що реалізуються через нові підходи до фінансування, розподілу ризиків, стимулювання інновацій та екологізації виробництва, що зумовлює актуальність дослідження ролі фінансових інновацій у цьому процесі.

Аналіз сучасних підходів до фінансового забезпечення трансформаційного відновлення аграрного сектору дозволяє стверджувати, що традиційні інструменти фінансування, зокрема банківське кредитування та бюджетні дотації, не здатні повною мірою відповісти на виклики високої невизначеності, тривалих інвестиційних циклів та підвищених ризиків, характерних для аграрного виробництва в післякризовий період [2]. У цьому контексті інноваційні фінансові інструменти формують альтернативну

архітектуру фінансового забезпечення, орієнтовану на довгострокову стійкість, адаптивність та залучення приватного капіталу [3]. До таких інструментів належать зелені облігації, аграрні розписки нового покоління, інструменти змішаного фінансування, механізми ризик-шерингу, фінансові продукти, пов'язані з показниками сталого розвитку, а також цифрові фінансові платформи, що забезпечують прозорість та зниження трансакційних витрат [2; 6].

Зелені та сталі фінансові інструменти набувають особливого значення у контексті циркулярної трансформації аграрного сектору, оскільки вони орієнтовані на фінансування проєктів з підвищення енергоефективності, відновлення ґрунтів, управління відходами та впровадження замкнених виробничих циклів [4]. Використання таких інструментів дозволяє аграрним підприємствам поєднувати економічні та екологічні цілі, знижувати екологічні ризики та підвищувати інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі. Окрему роль відіграють аграрні розписки як інструмент залучення обігового капіталу, що в умовах трансформаційного відновлення еволюціонують у напрямі цифровізації, диверсифікації забезпечення та інтеграції з ринками страхування й перестрахування. Це сприяє зменшенню кредитних ризиків, підвищенню фінансової дисципліни та розширенню доступу малих і середніх аграрних виробників до фінансових ресурсів [5].

Важливим результатом є усвідомлення ролі змішаного фінансування, що поєднує публічні, приватні та донорські ресурси, у реалізації інвестиційних проєктів відновлення аграрної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій [1]. Такий підхід дозволяє перерозподіляти ризики між учасниками фінансового процесу та підвищувати ефективність використання обмежених бюджетних коштів. Дослідження також показало, що фінансові інновації виконують не лише ресурсну, а й інституційну функцію, формуючи нові правила взаємодії між державою, бізнесом і фінансовими інститутами, стимулюючи прозорість, підзвітність та орієнтацію на результати [6]. У цьому сенсі інноваційні фінансові інструменти стають елементом сталих бізнес-моделей аграрного підприємництва, у яких фінансові рішення інтегруються з виробничими, екологічними та соціальними цілями. Особливої уваги заслуговує роль фінансових інструментів, прив'язаних до показників сталого розвитку, які стимулюють аграрні підприємства до досягнення конкретних екологічних та соціальних результатів, таких як зниження вуглецевого сліду, збереження біорізноманіття та розвиток сільських територій [1; 3].

Таким чином, інноваційні фінансові інструменти відіграють системоутворюючу роль у трансформаційному відновленні аграрного сектору України, оскільки забезпечують не лише мобілізацію фінансових ресурсів, а й сприяють зміні логіки розвитку аграрного підприємництва у напрямі сталості, циркулярності та довгострокової конкурентоспроможності. Їх використання дозволяє подолати обмеження традиційних механізмів фінансування,

підвищити стійкість аграрних підприємств до кризових впливів та створити умови для структурної модернізації галузі. Подальший розвиток цих інструментів потребує узгодженої державної політики, вдосконалення інституційного середовища та формування фінансової культури сталого розвитку серед учасників аграрного ринку. У цьому контексті фінансові інновації слід розглядати не як допоміжний елемент відновлення, а як ключовий драйвер трансформаційних змін в аграрному секторі України.

Список використаних джерел:

1. World Bank. Transforming agriculture for climate resilience and sustainability. Washington, DC : World Bank, 2022. 214 p.
2. OECD. Financing climate action in agriculture. Paris : OECD Publishing, 2023. 176 p.
3. FAO. Innovative finance for sustainable agriculture. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021. 148 p.
4. UNEP. Financing circular economy transitions. Nairobi : United Nations Environment Programme, 2022. 132 p.
5. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року: затв. розпорядженням КМ України від 15.11.2024р. №1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.02.2026р.)
6. Національний банк України. Зелений фінанс в Україні: перспективи розвитку : аналітична доповідь. Київ : НБУ, 2023. 68 с.

УДК 658.15: 338.124.4

**Роман ГРЕШКО, к.е.н., доцент,
Олександр МАРУСЯК, аспірант,**

*Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Фінансова безпека підприємства є важливим елементом економічної стійкості бізнес-суб'єкта та визначає його здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, які обумовлені макроекономічними коливаннями, політичними шоками або військовими ризиками. Під фінансовою безпекою розуміється такий стан підприємства, що забезпечує фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність, а також достатній захист фінансових

інтересів власників і здатність адаптуватися до зовнішніх турбулентностей – що є особливо актуальним в умовах воєнної нестабільності в Україні.

Економічна нестабільність є багатовимірним феноменом, що впливає на підприємства через коливання фінансових ринків, інфляцію, зміну попиту на продукцію, порушення логістичних ланцюгів та обмеження доступу до фінансових ресурсів. В таких умовах підприємства стикаються з комплексом загроз, серед яких макроекономічні (волатильність валютних курсів, інфляційний тиск), операційні (перебої у виробництві, проблеми з постачанням), фінансово-інвестиційні (нестача коштів на розвиток, підвищені ризики неплатоспроможності), регуляторні та інформаційно-кібернетичні ризики – що суттєво знижує їхню здатність виконувати стратегічні цілі [1].

Антикризовий фінансовий механізм у свою чергу виступає системою заходів, спрямованих на мінімізацію впливу кризових явищ на фінансовий стан підприємства та підтримання його функціональної стійкості. Така система включає як інструменти внутрішнього корпоративного управління, так і зовнішні стратегії взаємодії з фінансовими ринками та інституціями. Антикризовий механізм включає комплекс фінансових і управлінських рішень, що дозволяють підприємству не лише протистояти негативним змінам, а й адаптуватися до них із мінімальними втратами для своєї фінансової безпеки [2].

Одним із ключових напрямів антикризового механізму є формування ефективної системи фінансового контролю і управління ризиками. Така система дозволяє підприємству здійснювати своєчасний аналіз фінансових показників, оцінювати зміни у ліквідності, борговому навантаженні, динаміці доходів та витрат, а також прогнозувати можливі сценарії розвитку зовнішніх загроз. Стратегічне управління ризиками передбачає впровадження процедури раннього виявлення фінансових ризиків та розроблення планів мінімізації їх впливу.

Антикризове планування також включає оптимізацію структури капіталу та підвищення фінансової гнучкості підприємств. Це передбачає раціональний розподіл власних і залучених фінансових ресурсів, диверсифікацію джерел фінансування, залучення стратегічних партнерів або інвесторів, а також впровадження інструментів хеджування валютних і процентних ризиків.

Важливою складовою антикризового механізму є динамічне фінансове планування та моніторинг. На відміну від традиційного планування, що базується на фіксованих бюджетах, динамічне бюджетування передбачає регулярне коригування фінансових планів з огляду на зміну зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін умов господарювання, зменшувати витрати в кризових ситуаціях і спрямовувати ресурси на критичні напрямки діяльності. Центральне місце в такому підході займає система оперативного моніторингу ключових фінансових показників, що дає змогу своєчасно реагувати на виникнення загроз фінансовій безпеці та коригувати фінансову політику.

У сучасних умовах українські підприємства стикаються з наслідками воєнного конфлікту, що вимагає врахування специфічних аспектів антикризового фінансового механізму. В умовах війни ключовою є здатність підприємства зберегти функціональну здатність за рахунок адаптації організаційної структури управління фінансами, пошуку нових ринків збуту, оптимізації витрат, а також активної взаємодії з державними програмами підтримки та міжнародними фінансовими ініціативами. У цьому контексті роль антикризового менеджменту виходить за межі традиційного фінансового механізму і включає стратегічне прогнозування та гнучке реагування на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі.

Особливої уваги потребує синергетичний підхід до забезпечення фінансової безпеки на підприємствах, що поєднує антикризовий механізм з інституційними інструментами підтримки бізнесу. Такий підхід передбачає не лише внутрішнє регулювання фінансів, а й взаємодію з державними установами, фінансовими інститутами, галузевими асоціаціями та міжнародними партнерами. Це дозволяє підприємствам отримувати доступ до кредитних ліній, грантів, державних гарантій та інших форм підтримки, що сприяють зниженню ризиків неплатоспроможності та підвищенню їх фінансової стійкості навіть у складних ринкових умовах.

Забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економічної нестабільності є багаторівневим і комплексним процесом, який включає розроблення та використання антикризового фінансового механізму, що спрямований на раннє виявлення загроз, оптимізацію структури фінансів, управління ризиками та адаптивне фінансове планування. В сучасних умовах динамічної глобальної та локальної невизначеності ефективна антикризова система фінансового управління стає не лише запорукою виживання підприємства, а й передумовою його сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ситник Н., Половко Д. Фінансова безпека підприємства в умовах війни: цілі, пріоритети й шляхи забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 91. № 6. С. 111–122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.111
2. Близнюк Т., Овсюченко Ю., Пересада О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13>

ЦИФРОВІ ПОДАТКОВІ ДАНІ ЯК РЕСУРС УПРАВЛІННЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ

Цифрова трансформація податкової системи України сьогодні є не лише технічним процесом модернізації, а й фундаментальною зміною поводження з податковою інформацією як управлінським ресурсом для підприємств. У межах Національної стратегії доходів до 2030 року держава послідовно впроваджує інноваційні технологічні інструменти, спрямовані на підвищення прозорості адміністрування податків, які створюють умови для ефективнішого використання даних платників податків у процесах аналізу та прийняття управлінських рішень [1]. Зокрема, електронне адміністрування ПДВ супроводжується автоматизацією звітності, розширенням електронних сервісів та впровадженням аналітичних систем, формуючи новий інформаційний фундамент для обліку і контролю податкових зобов'язань. Внаслідок чого ПДВ перестає сприйматися лише як фіскальний інструмент і набуває статусу структурованого цифрового активу та стратегічного управлінського ресурсу. Повна цифрова фіксація господарських операцій, автоматизований контроль ризикових транзакцій та накопичення великих масивів структурованої інформації спрямовують обліково-аналітичне забезпечення підприємства від функції реєстрації зобов'язань до функції підтримки оперативних і стратегічних управлінських рішень (рис.1).

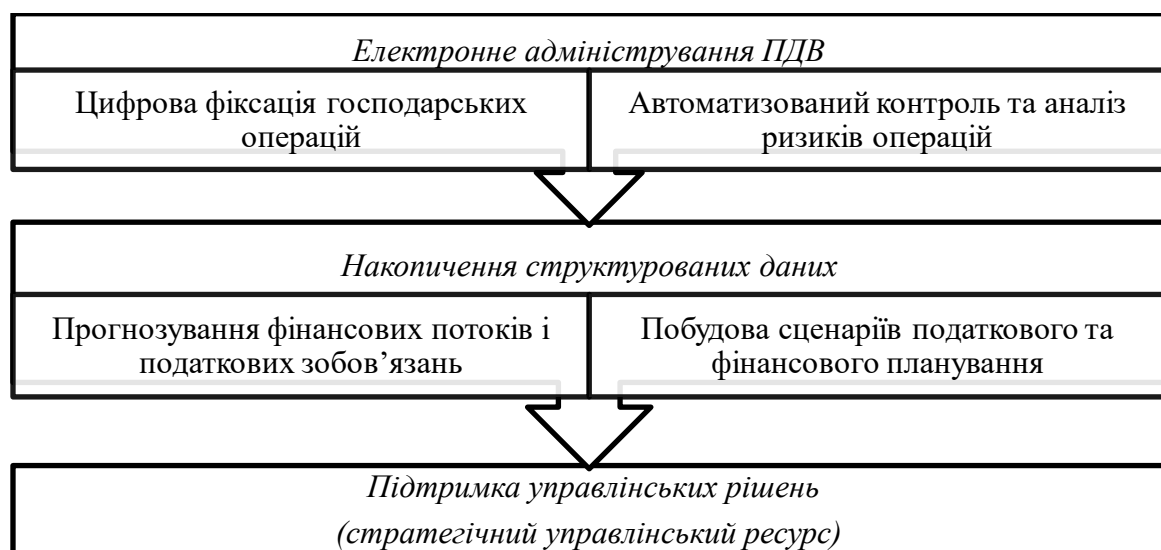


Рис.1. Трансформація обліково-аналітичного забезпечення підприємства під впливом цифрових податкових даних ПДВ

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, залучення цифрових податкових даних у внутрішні аналітичні системи підприємства забезпечує формування динамічних моделей податкових та фінансових потоків, що дозволяє оцінювати ефективність управлінських рішень у режимі реального часу та прогнозувати наслідки змін податкового законодавства на фінансові результати. В той час, структурованість інформації дозволяє підприємству не лише відслідковувати історичні операції, а й ідентифікувати закономірності у продажах, закупівлях та взаємодії з контрагентами, що створює базу для побудови прогнозних моделей прибутковості та ефективності операцій за окремими сегментами діяльності. Таким чином, можна стверджувати, що цифрові податкові дані стають не просто інформаційним потоком, а ключовим елементом комплексного управлінського інструментарію, здатного забезпечувати моделювання, аналіз і оптимізацію фінансових і податкових процесів підприємства.

Для наочної демонстрації того, як великі масиви структурованої інформації трансформуються у конкретні управлінські рішення, доцільно представити їх у вигляді ієрархічної моделі інтеграції цифрових податкових даних у систему управління підприємством (рис. 2).

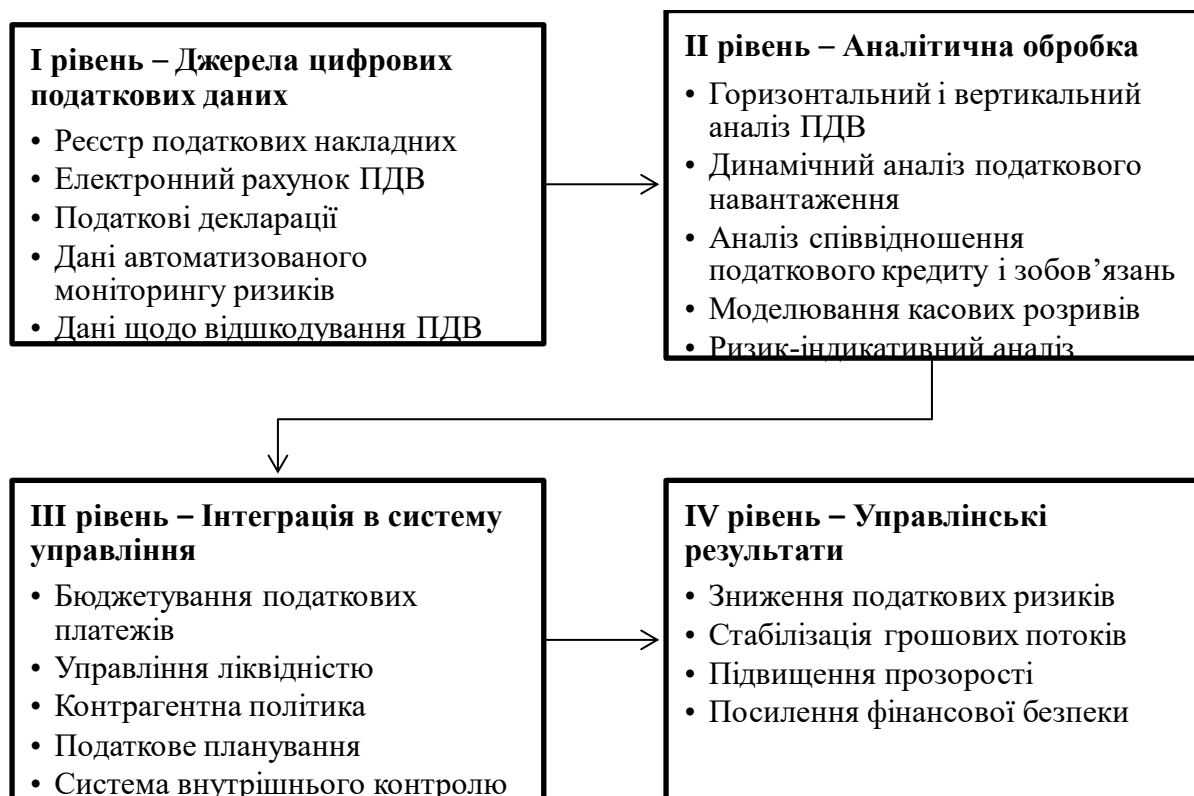


Рис. 2. Ієрархічна модель інтеграції цифрових податкових даних

Джерело: сформовано автором

На першому рівні формується впорядковане інформаційне поле електронного адміністрування, яке забезпечує автоматизований обмін, стандартизацію та верифікацію податкових показників. Такий формат цифрової взаємодії бізнесу й держави, заснований на прозорості та ризик-

орієнтованому контролі, розглядається в сучасних дослідженнях як нова архітектура податкового адміністрування [4]. Другий рівень репрезентує перехід від фіксації даних до їх аналітичного осмислення. Цифрові масиви перетворюються на систему індикаторів, що дозволяє ідентифікувати тенденції, співвідношення та потенційні відхилення. Згідно з О. Т. Замасло та А. В. Зарівною електронні реєстри та аналітичні модулі створюють ресурс, який може бути використаний суб'єктами господарювання для вдосконалення власної фінансової політики [3]. На третьому рівні результати аналізу інтегруються у фінансове управління, посилюючи процеси планування та координації грошових потоків. Як наголошує Є. А. Ерфан, розвиток електронних сервісів ДПС розширює можливості оперативного доступу до податкових показників і підсилює їх прогностичний потенціал [2]. Узагальнюючий четвертий рівень фіксує стратегічний ефект цифрової інтеграції, що проявляється у зниженні податкової невизначеності, підвищенні передбачуваності фінансових потоків і зміцненні фінансової безпеки.

Отже, в умовах електронного адміністрування ПДВ відбувається зміщення акцентів із контролю за податковими зобов'язаннями на управління інформаційними потоками. Конкурентною перевагою стає не сам факт доступу до цифрових даних, а здатність підприємства інтегрувати їх у власну аналітичну архітектуру та перетворювати на інструмент прийняття рішень.

Ієрархічна модель засвідчує, що цінність цифрових податкових даних зростає в міру їх систематизації, інтерпретації та управлінського застосування. З такої точки зору, податкова інформація перестає бути зовнішнім регуляторним фактором і набуває ознак внутрішнього стратегічного активу, який формує нову якість фінансової передбачуваності та інституційної стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Державна податкова служба України. (2023). Виконання Національної стратегії доходів: цифровізація та зростання податкових надходжень. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/922779.html> (дата звернення 19.02.2026).
2. Ерфан Є. Ефективність електронних сервісів в системі податкового адміністрування. *Український економічний часопис*. 2025. №9. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-6>.
3. Замасло О.Т., Зарівна А.В. Система електронного адміністрування податків в Україні в умовах глобальної цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 244-252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-244-252>.
4. Сидорович О.Ю., Буковський М.М., Ярошович А.Ю. Цифрові інструменти податкового адміністрування: сучасні тенденції та перспективи. *Інноваційна економіка*. 2024. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/%20view/1378> (дата звернення 20.02.2026).

**Олена ЖАРІКОВА, к.е.н., доцент,
Оксана ПАЩЕНКО, к.е.н., доцент,**
*Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

БЕЗПЕКА ТРАНЗАКЦІЙ У КРИПТОВАЛЮТНИХ СИСТЕМАХ: ПРОБЛЕМИ ТА СУЧАСНІ РІШЕННЯ

Криптовалюти протягом останніх років стали важливою складовою глобальної фінансової системи та цифрової економіки. Їхня основна перевага полягає в децентралізованості, швидкості та прозорості транзакцій. Водночас стрімке зростання ринку цифрових валют супроводжується значними ризиками, серед яких ключовим є питання безпеки транзакцій. Незахищені або ненадійно організовані криптовалютні системи стають об'єктом хакерських атак, шахрайства та втрати активів користувачів, що зумовлює високу актуальність дослідження цього питання [1, 2, 3, 4].

За даними аналітичних агентств, у 2022 р. сумарні збитки від хакерських атак на криптобіржі перевищили 3,5 млрд дол США, а у 2023 р. і лише за перші шість місяців зафіксовано понад 1,2 млрд дол збитків через компрометацію ключів та недоліки безпеки бірж. Основними методами злому залишаються фішинг, компрометація приватних ключів та використання програмних вразливостей бірж. При цьому дослідження показують, що понад 60% користувачів криптовалют не використовують апаратні гаманці або мультипідпис, що робить їхні кошти вразливими. Крім технічних загроз, значним викликом є шахрайство та маніпуляції ринком. За даними Chainalysis, у 2022 р. на шахрайські схеми припадало понад 7% від усіх криптовалютних транзакцій на суму близько 14 млрд дол США. Відсутність централізованого контролю відкриває простір для недобросовісних дій учасників ринку, що підвищує важливість впровадження систем моніторингу та правового регулювання. Технічні вразливості блокчейнів також залишаються актуальними: 51% атаки та подвійне витрачання монет є реальними загрозами для слабших або малопотужних мереж. Аналіз історичних даних показує, що успішні 51% атаки зазвичай відбуваються на блокчейнах із низькою майнінговою потужністю, де потенційна фінансова шкода може перевищувати 1 млн доларів за одну [1, 2, 3, 4].

У сучасних умовах криптовалюти залишаються вразливими до різних кіберзагроз, шахрайства та технічних проблем, що ставить під ризик користувачів та функціонування цифрової економіки загалом. Для ефективного вирішення проблем безпеки транзакцій необхідно застосовувати комплексний підхід, який поєднує технологічні, організаційні та правові заходи [1, 2, 3, 4].

По-перше, технологічні рішення повинні включати використання апаратних гаманців та мультипідписів для захисту приватних ключів,

впровадження надійних криптографічних протоколів (SHA-256, ECDSA), двофакторної аутентифікації та шифрування транзакцій. Смарт-контракти та сучасні блокчейн-протоколи, такі як Proof-of-Stake і шардінг, здатні підвищити стійкість мережі до атак і зменшити енергетичне навантаження [2, 3, 4].

По-друге, організаційні заходи включають впровадження систем моніторингу транзакцій, аналітики блокчейну та виявлення підозрілих операцій, що дозволяє попереджати шахрайські дії та відстежувати фінансові потоки. Регулярний аудит смарт-контрактів і безпекових систем бірж забезпечує своєчасне виявлення вразливостей і їхнє усунення [2, 3, 4].

По-третє, правове регулювання та стандартизація є важливим інструментом підвищення безпеки. Впровадження стандартів KYC/AML, ліцензування криптобірж, сертифікація гаманців та страхування цифрових активів створюють правову базу для захисту учасників ринку. Підвищення фінансової грамотності користувачів і популяризація безпечних практик роботи з криптовалютами зменшують ризик помилок та шахрайства на індивідуальному рівні [2, 3, 4].

У сучасних криптовалютних системах безпека транзакцій є одним із ключових факторів довіри користувачів та стабільності ринку. З ростом популярності криптовалют з'являються нові загрози, серед яких 51% атаки, фішинг, вразливості смарт-контрактів та міжланцюгові експлойти. Паралельно розвиваються сучасні рішення, що дозволяють зменшити ризики, такі як використання холодних гаманців, формальна верифікація смарт-контрактів, мультипартійні ключі та інноваційні методи захисту на основі ЗК-технологій та штучного інтелекту [2, 3, 4, 5].

Наведена нижче стовпчикова діаграма (рис. 1) демонструє динаміку основних проблем і відповідних рішень у період 2017-2025 рр.



Рис.1. Основні проблеми та сучасні рішення безпеки криптовалютних транзакцій у 2017-2025 рр.

Джерело: Складено авторами на основі аналізу наукових та аналітичних джерел з безпеки криптовалютних транзакцій у період 2017-2025 рр. [1-5]

Аналіз діаграми (рис. 1) показує, що кількість проблем у сфері безпеки транзакцій залишалася стабільно високою, що підкреслює постійні виклики для криптосфери. Водночас, кількість сучасних рішень з часом зростала, що свідчить про активний розвиток технологій захисту та підвищення рівня безпеки. Використання комплексних заходів, таких як холодні гаманці, аудит смарт-контрактів, мультипартійні ключі та AI-орієнтовані системи безпеки, дозволяє значно знизити ризики і забезпечити стабільність та довіру до криптовалютних систем. Таким чином, підвищення безпеки транзакцій у криптовалютних системах можливе лише за умови системного застосування технологічних інновацій, організаційних механізмів та правових заходів. Такий комплексний підхід забезпечить стабільність цифрових фінансових систем, знизить ризики втрати активів і підвищить довіру користувачів до криптовалютних платформ.

Отже, перспективами розвитку можна визначити наступні, а саме: розвиток мультипартійних протоколів та zk-технологій, інтеграція штучного інтелекту для виявлення атак AI та машинне навчання можуть стати ключовими інструментами для раннього виявлення аномалій і шахрайських транзакцій у реальному часі, удосконалення міжланцюгових рішень (cross-chain), а саме забезпечення безпечних мостів між різними блокчейнами та стандартизація протоколів дозволять зменшити ризики bridge-exploit та підвищити надійність мультиактивних систем, впровадження прозорих стандартів і законодавчих норм щодо безпеки криптовалютних транзакцій допоможе захистити користувачів і створить довіру до ринку, підвищення рівня обізнаності користувачів щодо ризиків та методів захисту (MFA, холодні гаманці, аудит транзакцій) залишається важливим напрямом безпеки. Впровадження цих перспективних заходів сприятиме формуванню ефективної системи захисту криптовалютних транзакцій, що дозволить не лише мінімізувати ризики, але й стимулювати розвиток ринку цифрових активів у глобальному масштабі.

Список використаних джерел:

1. Liu Z., Li X., Lyu D., Zhang C., Li Z. Security analysis of blockchain-based cryptocurrency. *Blockchain*. 2026. Vol. 4, Iss. 1. P. 0001. DOI: 10.55092/blockchain20260001.
2. Osterrieder J., Chan S., Chu J., Zhang Y., Misheva B. H., Mare C. Enhancing security in blockchain networks: anomalies, frauds, and advanced detection techniques. *arXiv preprint*. 17 Feb. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.11231>.
3. Politou E., Casino F., Alepis E., Patsakis C. Blockchain mutability: challenges and proposed solutions. *arXiv preprint*. 16 Jul. 2019. URL: <https://arxiv.org/abs/1907.07099>.
4. Saad M., Spaulding J., Njilla L., Kamhoua C., Shetty S., Nyang D., Mohaisen A. Exploring the attack surface of blockchain: a systematic overview. *arXiv preprint*. 06 Apr. 2019. URL: <https://arxiv.org/abs/1904.03487>.

5. Tereshchenko H., Kyrychenko I. Analysis and justification of the use of existing blockchain solutions for the protection of digital assets. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.164>.

УДК 368

**Леся ІЩУК, к.е.н., доцент,
Ольга ГАБРИЛЬЧУК, здобувач вищої освіти,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк**

КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ТА КРИТЕРІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО СТРАХУВАННЯ

Індустріальна революція, що розпочалася у 18 столітті не тільки значно змінила усталений роками державно-суспільний уклад, а й запустила розвиток нових сфер та напрямків діяльності для людини. При цьому значна кількість таких безповоротних процесів стали відчутними тільки в довгостроковій перспективі. Епоха споживання, ринкові відносини, науково-технічні відкриття, становлення постіндустріального суспільства із високим рівнем освіти та науки, розвиток інформаційних технологій – це вже звичні для нас речі, які, на жаль, залишають негативний відбиток навколишньому середовищу. Тому держава була змушена втрутитися у процеси такої безконтрольної індустріалізації та захистити від непоправної шкоди природу – єдине середовище для існування людства.

З такою метою і розпочався розвиток нормативно-правового регулювання даної сфери, що згодом переросло в таку комплексну галузь як екологічне право. Нормативна зарегульованість сфери екології стала рушійною силою для її розвитку та виникнення різного роду механізмів та інструментів, в тому числі й екологічного страхування. І якщо екологічне право являє собою певну систему норм, направлених на регулювання використання ресурсів та охорони довкілля, то екологічне страхування є певним фінансовим механізмом з реалізації екологічної відповідальності.

Класифікація є процесом групування понять за певними ознаками. Поділ явищ за певними характеризуючими ознаками допомагає краще зрозуміти їх значення та зв'язок між собою. Це є універсальний метод, що допомагає краще орієнтуватися у значних обсягах інформації. Тому проаналізуємо основні існуючі види екологічного страхування (табл. 1).

Аналіз міжнародного досвіду функціонування екологічного страхування дає змогу встановити наявність двох основних його різновидів: страхування довкілля та екологічне страхування збитків. Якщо перший вид направлений на збереження природного середовища в належному стані із усім

різноманіттям флори та фауни, то другий вид несе компенсаційний характер для пошкодженого майна, ушкодження здоров'я, виникнення упущеної вигоди, проведення непередбачуваних дороговартісних робіт тощо.

Таблиця 1. Узагальнена класифікація видів екологічного страхування

Автор / підхід	Критерій класифікації	Види екологічного страхування
Василишин Х.Р.	За об'єктами екологічного страхування	- за аварійне забруднення довкілля; - за завдані збитки внаслідок аварійного забруднення довкілля; - страхування особистого життя та здоров'я на випадок аварійного забруднення довкілля.
Оглобліна В.О. та Сіліна І.В.	За реально існуючими напрямками страхового ринку України (за результатом аналізу страхових премій)	Страхування цивільної відповідальності: - оператора ядерної установки за ядерну шкоду, яка може бути заподіяна внаслідок ядерного інциденту; - суб'єктів господарювання за шкоду, яку може бути заподіяно пожежами та аваріями на об'єктах підвищеної небезпеки; - експортера та особи, яка відповідає за утилізацію небезпечних відходів, щодо відшкодування шкоди, яку може бути заподіяно під час міжнародного перевезення чи утилізації небезпечних відходів; - суб'єктів перевезення небезпечних вантажів; - спричиненої шкоди при реалізації чи застосування агрохімікатів; - за шкоду під час здійснення гуманітарного розмінування.
Теоретичний підхід	За обов'язковістю здійснення екологічного страхування	- обов'язкове (імперативно визначається обов'язковим на законодавчому рівні для здійснення господарської діяльності у певних галузях (зокрема для хімічних підприємств); - добровільне (суб'єкт самостійно здійснює страхування для захисту репутації та фінансових ризиків).
	За суб'єктом здійснення екологічного страхування	- ядерних об'єктів; - робіт підвищеної небезпеки; - перевізників; - об'єктів підвищеної небезпеки.
	За об'єктом здійснення екологічного страхування	- відповідальності (цивільно-правової); - майна; - працівників (життя та здоров'я).
	За характером виникнення страхової події	- раптовий чинник (аварійне раптове забруднення); - постійно існуючий чинник поступового забруднення.

Джерело [1,2].

Таким чином, екологічне страхування знайшло своє широкоформатне застосування та регулювання, а тому використання широкого спектру його видів у нашій державі повинно стати ключовою ідеєю для вирішення екологічних ризиків та фінансових викликів суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел:

1. Васишин Х.Р. Теоретико-методичні засади екологічного страхування в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.7. С. 46-53.
2. Оглобліна В. О., Сіліна І. В. Проблеми та перспективи впровадження екологічного страхування в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 180-184.
3. Поліщук В. Інтеграція механізмів міжнародного екофінансування у систему страхового менеджменту у контексті esg та сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 381-388

УДК 336.64:005.334:502.131.1

Наталя КОВАЛЬЧУК, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича,
м. Чернівці

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ФАКТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний бізнес, що прагне довгострокової стабільності, дедалі частіше стикається з ризиками, пов'язаними не лише з традиційними фінансовими показниками, а й із впливом на навколишнє середовище, суспільство та якість корпоративного управління. У міжнародній практиці термін «ESG» (Environmental, Social, Governance) використовується для опису нефінансових факторів, що впливають на фінансову стійкість і репутацію підприємства.

«Сутність концепції ESG полягає у тому, що вона є інтегрованим підходом до управління розвитком організацій, який поєднує три критично важливі виміри сталості – екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G). Ця концепція виникла як відповідь на зростаючі глобальні виклики – кліматичні зміни, соціальну нерівність, кризу довіри до інституцій – і перетворилась із добровільного етичного орієнтира на нормативну основу стратегічного, інвестиційного та публічного управління у XXI столітті» [1, с. 135].

В Україні також посилюється увага до ESG-факторів як складової сталого розвитку бізнесу. У рамках наближення до європейських стандартів ESRS (European Sustainability Reporting Standards) українські компанії готуються до стандартної звітності зі сталого розвитку, яка передбачає

розкриття екологічних, соціальних та управлінських ризиків та їхнього впливу на ефективність і фінансове становище підприємства. Очікується, що впровадження таких стандартів дозволить підвищити прозорість та якість нефінансової інформації для інвесторів, кредиторів і партнерів.

Ризики екологічного характеру пов'язані з можливістю негативного впливу діяльності підприємства на довкілля, що може спричинити юридичні, фінансові та репутаційні втрати. Серед таких ризиків – витрати на усунення екологічних порушень, штрафи за невиконання законодавчих вимог, а також збільшення операційних витрат у зв'язку з необхідністю впровадження чистих технологій або компенсації шкоди довкіллю.

В українському корпоративному секторі є приклади, які ілюструють екологічні ініціативи та відповідні фінансові наслідки. Наприклад, енергетична компанія ДТЕК в рамках нової стратегії 2030 взяла на себе зобов'язання по трансформації в більш екологічний, ефективний і технологічний бізнес. Реалізація цієї стратегії стане істотним внеском ДТЕК в декарбонізацію економіки України і Європи в цілому. За 15 років ДТЕК інвестував в енергетику та сталий розвиток 11,9 млрд. доларів, що забезпечило зростання виробництва і соціальний розвиток регіонів, де працюють виробничі підприємства групи ДТЕК [2]. Такий підхід дозволяє зменшувати екологічні ризики, пов'язані зі змінами клімату та регуляторними вимогами, і водночас знижувати довгострокові витрати на паливо та електроенергію.

Соціальні ризики пов'язані з впливом підприємства на громади, працівників, споживачів і суспільство в цілому. Недостатня увага до соціальних аспектів може призвести до конфліктів, втрачених можливостей у залученні кваліфікованих працівників, падіння лояльності клієнтів та репутаційних втрат, що негативно впливає на фінансові показники.

В Україні соціальні ініціативи стали складовою частиною корпоративної соціальної відповідальності. Наприклад, газова компанія Amic Energy протягом 2022-2024 років надала понад 126 млн.грн. допомоги урядовим та громадським організаціям, військовим підрозділам і благодійним структурам у межах підтримки під час війни [3]. Така діяльність демонструє, як соціальні зобов'язання підприємства можуть бути інтегровані до його фінансової політики та впливати на управління ризиками в умовах кризи.

Управління фінансовими ризиками, що пов'язані з екологічними та соціальними аспектами, здійснюється за допомогою широкого спектру методів. Перш за все, це інтеграція нефінансових показників (ESG-індикаторів) у загальну систему фінансового аналізу для оцінки їхнього впливу на прибутковість, ліквідність і рентабельність підприємства. Фінансове і нефінансове стрес-тестування дозволяє моделювати можливі сценарії, які можуть призвести до фінансових втрат, та визначити стратегії протидії.

Важливим кроком для українських компаній є підготовка до впровадження стандартів ESG-звітності.

Отже, управління фінансовими ризиками, пов'язаними з екологічними та соціальними аспектами діяльності компаній, є невід'ємною складовою сучасної фінансової політики. Українські корпорації дедалі активніше впроваджують ESG-практики, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські підходи у свою діяльність, що сприяє зниженню ризиків, підвищенню репутації та довіри інвесторів. Такий підхід дозволяє підприємствам бути більш стійкими в умовах економічних і соціальних викликів та підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 132–152. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>.
2. У найближчі 10 років ДТЕК трансформується в більш екологічний, ефективний і технологічний бізнес. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/blizhayshie-10-let-dtek-transformiruetsya-1608647678.html> (дата звернення: 19.02.2026).
3. За підсумками 2024 року AMIC Energy в Україні забезпечило внесок у державний та місцеві бюджети України на суму 2,5 млрд. грн. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/amic-podatкова-vidpovidalnist/> (дата звернення: 19.02.2026).

УДК 330.322.54:658.114.2

Аліна КОРБУТЯК, к.е.н., доцент

Наталія СОКРОВОЛЬСЬКА, к.е.н., доцент

*Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці*

БЕЗБИТКОВІСТЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: СУТНІСТЬ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Безбитковість малого бізнесу – це такий рівень продажів, при якому виручка повністю покриває всі постійні та змінні витрати, а прибуток дорівнює нулю. Інша назва цієї категорії – поріг рентабельності, критична точка, так звана «мертва» точка тощо. Досягнення цієї точки (break-even point) означає самоокупність підприємства, після чого кожна наступна реалізація приносить чистий прибуток.

В сучасних умовах функціонування українські підприємства в цілому, та малий та середній бізнес зокрема, не завжди здійснюють визначення і дослідження порогу рентабельності, оскільки не вважають за потрібне надлишково використовувати фінансові ресурси та затрачати час. Проте

даний аналіз дає можливість визначити наступні проблемні питання: до яких меж можливо знизити розмір виготовлення та просування продукції підприємства; яка найнижча межа ціноутворення у підприємства; на який розмір доходу та прибутку підприємство може сподіватися, розрахувавши точку беззбитковості; який розмір прибутку можна встановити, щоб одержати цільові прибутки та забезпечити достатній рівень рентабельності збуту.

Дослідження розміру беззбитковості малого бізнесу доцільно використовувати при наступних умовах:

1) з метою створення та впровадження нового виду діяльності, зокрема, при здійсненні організації виробництва нового продукту чи послуги;

2) при розвитку та розширенні виробничо-господарської діяльності підприємства;

3) для виготовлення інноваційного різновиду продукції або ж надання нового різновиду послуг підприємством.

Дослідження розміру беззбитковості підприємства набуло широкого практичного досвіду у роботі зарубіжних підприємств, при цьому дослідження даного питання набуває все більшого значення для українських підприємств, адже кожен управлінець повинен знати, як вірно та ефективно реалізовувати власну фінансово-господарську діяльність, щоб забезпечувати достатній розмір прибутковості, а також вирішувати такі завдання для того, щоб забезпечувати максимальний розмір прибутку.

Якісне знання методичних основ оцінки рівня беззбитковості дає змогу та орієнтує управлінський персонал вирішувати зазначені питання.

Лише врахувавши дані моменти можливо досягнути постійного існування бізнесу та постійно забезпечувати його подальший розвиток.

Таким чином, визначення точки беззбитковості малого підприємства є досить важливим чинником, який впливає на подальші управлінські рішення і забезпечує його розвиток у майбутньому періоді.

Для підприємства визначити точку беззбитковості означає розрахувати ту мінімальну кількість продукції та послуг, яку слід виробити і реалізувати для покриття своїх постійних витрат.

Наявність беззбитковості формує подальший економічний прибуток, адже те, що підприємство виготовляє понад рівень його беззбитковості, дає додатковий дохід.

Беззбитковість діяльності не повинно бути самоціллю малого підприємства, адже дохід і подальший прибуток у підприємства виникають при виробництві та реалізації кількості продукції понад ту, яка відповідає точці беззбитковості.

Точка беззбитковості малого бізнесу визначає той розмір реалізації товарів (продукції, послуг), чистий прибуток від якої покриватиме усі видатки, що пов'язані напряму із виготовленням чи реалізацією товарів (продукції, послуг). Відповідно, існують різноманітні вигідні рішення, щодо використання наявного капіталу, скориставшись якими можна максимізувати розмір прибутку.

Таким чином, сутність та зміст точки беззбитковості є важливою складовою реалізації ефективної та раціональної роботи малого чи середнього бізнесу.

Оскільки для визначення беззбиткового обсягу управлінець повинен володіти достовірною інформацією стосовно обсягу витрат (постійних та змінних), та ціни одиниці продукції, то саме ці чинники є ключовими при визначенні порогу рентабельності.

Цінова позиція на асортимент товарів формується під впливом попиту та стану маркетингової діяльності підприємства і може не перебувати в залежності від бажань та уподобань виробника продукту. Під впливом виробника формується чинники собівартості та розміру виготовленої продукції і вони можуть бути, в подальшому, передбачуваними та змодельованими. Виходячи із відзначеного, слід обчислити безпечний і беззбитковий розмір виготовлення продукції.

Рівень беззбитковості або окупності визначає розмір реалізації продукції, при якому чиста виручка від реалізації продукції та послуг дорівнює її собівартості виробництва, відповідно поки що немає прибутку та також немає і збитків. Тобто, виручка від реалізації продукції за мінусом розміру собівартості в загальному розмірі виробничих змінних витрат виступає маржинальним прибутком отриманим підприємством.

Саме тому головними цілями у процесі дослідження беззбитковості бізнесу повинні стати: оцінювання початкового періоду його функціонування; оцінювання прибутковості інноваційного продукту чи послуги; оцінювання прибутковості вкладення інвестицій при нарощуванні капіталу.

Беззбитковість малого бізнесу в Україні (2023–2025 роки) опинилася під загрозою через критичні кадрові втрати (мобілізація, міграція), енергетичну нестабільність, падіння платоспроможного попиту та обмежений доступ до фінансування. Досягнення точки беззбитковості ускладнюється через високі постійні витрати, руйнування логістики та регуляторну невизначеність [1].

Основні виклики для досягнення беззбитковості в умовах повномасштабного вторгнення:

1. Кадровий голод: мобілізація та виїзд персоналу за кордон створюють гострий дефіцит працівників.

2. Енергетична нестабільність: перебої з електропостачанням та газом зупиняють виробництво, збільшуючи собівартість через використання генераторів.

3. Падіння попиту: зниження купівельної спроможності населення (34% підприємств відчувають цю проблему).

4. Логістичні ризики та інфраструктура: руйнування, блокади та порушення ланцюгів постачання.

5. Обмежений доступ до капіталу: складність отримання кредитів для обігових коштів.

6. Фінансові чинники: високі постійні витрати (оренда, комунальні послуги) при низьких обсягах продажів підвищують ризик збитків [2].

Крайній пункт, на нашу думку, доречно перемістити після першого пункту (кадрового голоду).

Для стабілізації роботи в цей складний час малий бізнес змушений шукати нові ринки (наприклад, вихід на західні ринки через бізнес-платформи), оптимізувати витрати та адаптуватися до умов воєнного часу.

Слід наголосити, що четвертий рік війни основною перешкодою для ведення бізнесу в Україні, в тому числі малого та середнього підприємництва, залишаються воєнні ризики. Про це свідчать численні дослідження і «зрізи» думок представників підприємств різних галузей.

Згідно даних Інституту економічних досліджень і політичних консультацій (ІЕД), станом на жовтень 2024 року воєнні ризики посилили свій вплив на бізнес порівняно з попередніми місяцями. Якщо ще у вересні про військову небезпеку як основну перешкоду бізнесу говорили 56% підприємств, то в жовтні таких було вже 62%. [2]. Понад 62% підприємств вказують на небезпеку роботи через загрозу обстрілів та руйнувань. У зоні бойових дій більшість підприємств або зупинилися, або переїхали, що створило додаткові витрати для бізнесу.

Наразі малий та середній бізнес забезпечує 99% від загальної кількості підприємств в Україні, 64% доданої вартості та 72% реалізації продукції. Тож цей сектор залишається основою нашої економіки [2].

Цікава деталь. Великі підприємства частіше повідомляють про таку перешкоду у роботі як військова небезпека – у 73% випадків. Тоді як мікро-, малі і середні підприємства вказують на воєнну небезпеку у 40%, 59%, 65% випадках відповідно. Дуже відчують наслідки воєнних ризиків у сільському господарстві. Найперша проблема – це втрата родючих земель внаслідок військових дій, пошкодження інфраструктури – як портової, так і елеваторної – у господарствах, які працюють близько до лінії зіткнення, що фактично унеможливлює ведення будь-якої виробничої діяльності.

Постійні ворожі ракетні та БПЛА атаки, воєнні дії пошкоджують інфраструктуру, об'єкти бізнесу та ускладнюють операційну діяльність. Релокація підприємств у безпечніші регіони залишається актуальною, але вимагає значних ресурсів і часу. Особливо це відчують підприємці прифронтових територій.

Ще один виклик для малого бізнесу в умовах війни - брак робочої сили внаслідок призову або виїзду співробітників. З цією проблемою станом на кінець жовтня зіштовхувалися 57% підприємств. Це трохи краще, ніж у березні, коли таких було 61%. [3]

Примітно, що мікропідприємства, на відміну від решти бізнесу, менше відчують брак робочої сили через мобілізацію або виїзд співробітників.

Згідно дослідження ІЕД, на брак робочої сили через повномасштабну війну скаржаться практично всі підприємства Львівської області. Про цю проблему заявляють також більше 60% підприємств у Дніпропетровській, Житомирській, Закарпатській, Полтавській, Київській, Одеській, Волинській, Рівненській та Чернівецькій областях.

За даними, озвученими для РБК-Україна [1] заступницею міністерки економіки Тетяною Бережною, через мобілізацію, еміграцію та внутрішнє переміщення робоча сила в Україні скоротилася на 61%. Це особливо впливає на галузі, де потрібні висококваліфіковані кадри.

Зараз приблизно 70% бізнесу називають брак кадрів проблемою номер один. Кадровий дефіцит змусив 48% підприємств витратити додаткові ресурси на навчання нових співробітників. Водночас лише 14% МСБ повністю відновили штат порівняно з довоєнним періодом [1].

З метою формування обґрунтованого обсягу беззбитковості малому бізнесу необхідно чітко усвідомити та проаналізувати чинники, які його формують:

- менеджмент, як складова внутрішнього середовища об'єднує весь функціональний спектр підприємства, забезпечує прийняття рішень щодо оперативного управління його діяльністю, стратегії розвитку;

- фінансово-облікова складова охоплює процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного використання і руху грошових засобів. Це підтримка ліквідності, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо;

- функція постачання передбачає організацію процесу обслуговування виробничої системи всіма видами ресурсів;

- кадрова складова внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як взаємодію менеджерів і робітників, найм, навчання та просування кадрів, оцінку результатів праці, мотивацію і стимулювання праці, створення атмосфери підтримки відносин у колективі;

- маркетинг містить ті процеси, що пов'язані з реалізацією продукції. Це стратегія продукції та ціноутворення, стратегія просування продукції на ринку, вибір ринків збуту і системи розпродажу;

- в сучасних умовах зростає значення інноваційної діяльності для забезпечення беззбиткової господарської діяльності підприємства.

Ступінь та динаміка розвитку інноваційних процесів є визначальним показником економічного стану підприємства, його здатності до дійсних ринкових перетворень за рахунок створення, впровадження, поширення і практичного використання нової техніки, новітніх технологічних процесів, нової продукції та сировини, сучасних методів організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення.

Слід відзначити, що не завжди вплив факторів виступає негативним аспектом для функціонування бізнес-середовища, а здебільшого виступають певним каталізатором ефективності змін, що сприяють розвитку та вдосконаленню власної діяльності тощо.

Відповідно, підходи до вирішення ключових питань забезпечення беззбитковості господарської діяльності підприємства необхідно розглядати більш системно із врахуванням як проблем внутрішнього середовища функціонування, так і різноманітних змін у зовнішньому середовищі підприємства.

Отже, для визначення та розв'язання проблем стабілізації національної економіки, слід реалізувати низку заходів стосовно забезпечення беззбиткової діяльності малого підприємництва. Ефективна діяльність підприємства можлива лише за умов його гнучкості та адаптації до нових умов функціонування. Тому на сьогодні актуальним питанням для бізнесу є пошук тих заходів, впровадження яких дозволить це зробити.

Список використаних джерел:

1. Без людей, грошей та світла // Інтернет-джерело РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/lyudey-groshey-ta-svitla-k-vizhivae-maliy-1733769973.htm>
2. Блекаути б'ють по малому бізнесу: підприємці працюють на межі та втрачають ресурси // Інтернет-джерело FBC. URL: <https://fbc.biz.ua/news/ekonomika-uk/blekauti-b-yut-po-malomu-biznesu-pidpriyemtsi-pratsyuuyut-na-mezhi-ta-vtrachayut-resursi/>
3. Бізнес на низькому старті: у чому песимізм малих підприємців // Інтернет-джерело Mind. URL: <https://mind.ua/openmind/20223876-biznes-na-nizkomu-starti-u-chomu-pesimizm-malih-pidpriemciv>.

УДК 336.02:502.131.1

Василь КУЗЬ, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ПОДАТКОВА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ефективна трансформація інституційного середовища передбачає створення сприятливих умов для досягнення цілей сталого розвитку, зокрема скорочення нерівності, сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню та інноваціям, формування стійкої інфраструктури, забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва тощо. У контексті наведених змін важливе значення мають податкові інструменти, що активуються в межах організаційних, методичних і методологічних складових процесу виконання суб'єктами господарювання покладених на них податкових обов'язків.

Податки є одним із базових елементів, які для різних рівнів національної економіки визначають особливості економічної політики та фінансової моделі. Завдяки їх функціям забезпечується виконання фіскальних, регулюючих, розподільчих, контрольних і соціальних завдань. Вплив оподаткування на суспільні процеси в основному реалізуються через дві функції, фіскальну та регулюючу. Фіскальна функція податків націлена на регламентоване акумулювання фінансових ресурсів для фінансування

бюджетних програм на загальнодержавному та місцевому рівнях. «Регулююча функція податків спрямована на створення передумов для прямого чи опосередкованого впливу на економічні процеси, економіку галузі чи регіону, активізацію чи пасивацію провадження певних видів діяльності, забезпечення захисту окремих груп економічних суб'єктів тощо» [1, с. 140]. Таким чином, податковий механізм дозволяє створити передумови для досягнення цілей сталого розвитку.

Національною стратегією доходів до 2023 року [2] визначені ключові орієнтири розвитку податкової системи, передбачається її реформування через удосконалення процедур податкового адміністрування, забезпечення потенціалу задоволення фіскальних потреб, економічного зростання через зменшення нерівності та неефективності економічних процесів. Ідентифікація стратегічних цілей системи оподаткування спрямована на забезпечення фіскальної стабільності у керований і сталий спосіб на противагу довільним і непослідовним реформам. Для виконання поставлених завдань цілком раціональним є розгляд цілей сталого розвитку [3] в якості ключових проміжних і кінцевих індикаторів і критеріїв стану реформування податкової системи.

Основними податковими інструментами, які впливають на досягнення цілей сталого розвитку є самі податки (запровадження або ж скасування), їх елементи, механізм оподаткування, податкові пільги тощо. Ефективна система оподаткування створює сприятливе середовище для підприємництва, стимулює розвиток інноваційних секторів економіки та сприяє підвищенню рівня зайнятості, що дозволяє стверджувати про участь податкових інструментів у сприянні поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці. Системність та послідовність податкової політики дозволяє досягти стану макрофінансової стабільності. Ефективна податкова система забезпечує одночасне збільшення фіскальної спроможності та зростання ділової активності, що дозволяє досягти цілі партнерства заради сталого розвитку. Раціональна податкова політика завдяки прозорому адмініструванню та податковим пільгам виступає активним інструментом залучення інвестицій та впровадження інновацій.

Для досягнення цілей скорочення нерівності в доходах, подолання бідності, забезпечення належної якості медичних послуг, освіти та продовольчої безпеки необхідно здійснювати соціально-орієнтовані податкові заходи, що передбачає активне застосування інструментів пільгового оподаткування виробництва критично важливої продукції та послуг. У свою чергу побудова відкритого суспільства не можлива без ефективного обміну податковою інформацією, що забезпечить зменшення корупційних ризиків і раціональність використання бюджетних ресурсів, підвищить рівень довіри платників податків до контролюючих органів.

Активне запровадження екологічних і акцизних податків стимулює суб'єктів господарювання та громадськість переходити на відновлювальні

джерела енергії, модернізувати обладнання, впроваджувати технології замкнутого циклу, зменшувати споживання продукції неекологічного виробництва та шкідливих продуктів, що сприятиме досягненню цілей доступу до сучасних джерел енергії, забезпеченню переходу до раціональних моделей виробництва та споживання, а також боротьбі зі змінами клімату.

Отже, цілі сталого розвитку передбачають відхід від практики мінімізації податкового навантаження за будь-яких умов до обрання моделі справедливого оподаткування, яка передбачає встановлення оптимальності між об'єктами оподаткування та величиною податкових зобов'язань, сплату податків там де реально створюється додана вартість, обрання системи оподаткування, яка відповідає стратегічним цілям розвитку суб'єктів господарювання, уникнення адаптації діяльності під критерії отримання податкових пільг, застосування пільгового оподаткування для суспільно значущих видів діяльності тощо.

Список використаних джерел:

1. Кузь В.І. Податки як інструмент управління: аналіз функціонального аспекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 4(19). С. 137-143.
2. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. №1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhhvalennia-natsionalnoi-strateghii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> (дата звернення: 13.02.2026).
3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 16.02.2026).

УДК 658.15:330.34

Наталія МАРУСЯК, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

АДАПТИВНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне економічне середовище України характеризується високим рівнем волатильності, що зумовлено війсьними діями, руйнуванням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами та енергетичною кризою. За таких умов традиційні жорсткі моделі фінансового управління втрачають ефективність, оскільки не забезпечують своєчасного реагування на раптові зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює об'єктивну необхідність

формування адаптивного фінансового механізму, здатного не лише протидіяти загрозам, а й трансформуватися відповідно до нових економічних реалій.

Адаптивний фінансовий механізм підприємства доцільно визначати як сукупність організаційних, інформаційних, правових та методичних інструментів, що забезпечують здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища (ринкових, економічних, фінансових) та своєчасно реагувати на ризики. Такий механізм охоплює систему фінансового планування, контролю, моніторингу й управління ризиками, сприяючи збереженню платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства навіть в умовах економічної дестабілізації.

В умовах невизначеності фінансовий механізм має забезпечувати не лише оптимальний розподіл фінансових ресурсів, а й оперативне реагування на зовнішні загрози, зміни попиту, валютного курсу, умов кредитування та рівня фіскального навантаження [1]. У цьому контексті адаптивний фінансовий механізм постає як динамічна сукупність форм, методів та інструментів управління фінансовими ресурсами, що базується на принципах зворотного зв'язку та саморегуляції. На відміну від статичних систем, він передбачає гнучкий підхід до фінансового планування, зокрема відмову від жорсткого річного бюджетування на користь ковзного прогнозування. Важливою його характеристикою є здатність підприємства зберігати стійкість до зовнішніх і внутрішніх шоків завдяки формуванню резервних фондів та використанню диверсифікованих джерел фінансування. Водночас адаптивний механізм забезпечує високу швидкість реагування шляхом мінімізації часового лагу між виникненням потенційної загрози та ухваленням відповідного управлінського рішення.

Для підтримання життєздатності підприємства в сучасних умовах фінансовий механізм має комплексний і взаємопов'язаний характер. Його ключовим елементом виступає моніторингово-аналітична підсистема, що забезпечує постійне відстеження не лише внутрішніх фінансових показників, а й зовнішніх макроекономічних індикаторів.

Важливу роль у структурі адаптивного фінансового механізму відіграє оперативний фінансовий блок, зосереджений на управлінні грошовими потоками, контролі дебіторської заборгованості. Паралельно вагомого значення набуває оптимізація витрат із застосуванням методу бюджетування «з нуля», за якого кожна стаття витрат підлягає повторному обґрунтуванню в кожному плановому періоді.

Не менш значущою є ресурсна складова фінансового механізму, що визначає стратегію фінансування підприємства. В умовах обмеженого доступу до банківського кредитування адаптивність проявляється в диверсифікації джерел залучення фінансових ресурсів, зокрема шляхом використання лізингу, факторингу, грантового фінансування та партнерських фінансових моделей.

Ефективність адаптивного фінансового механізму підприємства визначається здатністю своєчасно ідентифікувати рівень невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища й відповідно застосовувати адекватні управлінські інструменти (табл. 1).

Таблиця 1. Інструменти адаптивного фінансового механізму підприємства залежно від рівня економічної невизначеності

Рівень невизначеності	Характеристика	Пріоритетний інструмент
Помірний	Прогнозовані коливання ринку	Оптимізація оборотного капіталу
Високий	Різке падіння попиту, інфляція	Скорочення інвестиційних програм, хеджування ризиків
Критичний	Загроза банкрутства, втрата активів	Реструктуризація боргів, перехід на режим «виживання»

За умов помірної невизначеності акцент доцільно робити на оптимізації оборотного капіталу; за високого рівня – на обмеженні інвестиційної активності та застосуванні інструментів хеджування ризиків; у критичній фазі ключовими заходами стають реструктуризація боргових зобов'язань і перехід до жорсткого управління ліквідністю з пріоритетом збереження грошових коштів.

В умовах економічних трансформацій цифровізація виступає одним із визначальних чинників адаптації фінансового механізму підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує оперативне отримання та обробку фінансових даних, автоматизацію процесів бюджетування і фінансового контролю, підвищення результативності управління ризиками. Це сприяє зростанню здатності підприємства швидко реагувати на зміни економічного середовища.

Отже, адаптивний фінансовий механізм підприємства є необхідним інструментом управління в умовах економічної турбулентності. Його застосування сприяє не лише забезпеченню фінансової стійкості та безпеки, а й підвищенню здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків, економічних коливань і невизначеності. Використання інноваційних підходів, контролінгу та цифрових технологій суттєво посилює можливості підприємства ефективно реагувати на ризики та забезпечувати розвиток у складних умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Арєф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03)

КІБЕРСТІЙКІСТЬ І ДОВІРА (МОРАЛЬНИЙ КАПІТАЛ) ЯК СТРАТЕГІЧНІ РЕСУРСИ ЦИФРОВОГО РИНКОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКІВ

Цифрове ринкове позиціонування банків дедалі більше формується не лише продуктовими інноваціями, а й здатністю установи забезпечувати надійність цифрових каналів та зберігати довіру за умов зростання ІКТ-залежності. У цьому контексті кіберстійкість доцільно трактувати як компонент операційної стійкості, що проявляється у здатності банку запобігати інцидентам, своєчасно їх виявляти, керовано реагувати та відновлюватися з мінімізацією втрат, підтримуючи безперервність критичних функцій. Паралельно довіра дедалі частіше набуває ознак економічно значущого нематеріального активу, який перетворюється на моральний капітал: суспільно визнану репутаційну й етичну «вартість» банку, що знижує транзакційні бар'єри у взаємодії з клієнтами, партнерами та регуляторами.

Теоретичною основою такого підходу є ресурсна концепція конкурентних переваг, за якою стійка перевага виникає тоді, коли організація володіє ресурсами, що створюють цінність і водночас є дефіцитними та важко відтворюваними конкурентами [1, с. 102-105]. У цифровій економіці до таких ресурсів дедалі частіше належать не фізичні активи, а здатність підтримувати безпечні процеси, культуру відповідальності та інституційну довіру. Однак наявність ресурсу сама по собі не гарантує позиціонування; визначальним стає механізм його «перетворення» на ринкову цінність. Тут релевантною є концепція динамічних здатностей, яка підкреслює роль управлінської здатності адаптувати, інтегрувати та пере-конфігурувати організаційні компетентності відповідно до мінливого середовища [2, с. 515]. Для банку це означає, що кіберстійкість має бути не разовим проєктом, а відтворюваною управлінською здатністю, яка постійно оновлюється під впливом нових загроз, технологій та регуляторних вимог.

Операціоналізація кіберстійкості як стратегічного ресурсу потребує поєднання технічної та управлінської складових. NIST CSF 2.0 концептуалізує кіберризик-менеджмент через взаємопов'язані функції, де управлінський контур GOVERN визначає рамку прийняття рішень і задає логіку для ідентифікації, захисту, виявлення, реагування та відновлення [4, с. 4-5]. Така структура важлива для позиціонування, оскільки переводить безпеку з рівня «внутрішньої ІТ-функції» в площину стратегічного управління ризиками та відповідальності керівництва. На рівні ЄС регуляторна логіка DORA також виходить із того, що високий рівень цифровізації та взаємозалежностей підсилює ІКТ-ризики, а серйозні

інциденти здатні провокувати загальну втрату довіри до фінансових ринків [5, с. 1-2]. Отже, кіберстійкість у банку перестає бути «витратною статтею» та стає умовою підтримання ринкової легітимності.

Довіра як складова морального капіталу має вимірювану поведінкову природу: у класичній моделі організаційної довіри довіра визначається як готовність сторони бути вразливою до дій іншої сторони за наявності очікування належної поведінки, незалежно від можливості контролю [3, с. 712]. Для цифрового банкінгу це означає, що клієнт «делегує вразливість» у вигляді даних, грошей і щоденних фінансових рішень. Відтак, кожна масштабна кібератака або тривалий збій у сервісах стає не лише операційним інцидентом, а й руйнуванням очікувань, що безпосередньо знижує готовність користувачів взаємодіяти з банком у цифрових каналах. У межах тієї ж моделі передумовами довіри виступають сприйняті здатність, доброзичливість і цілісність як характеристики сторони, якій довіряють [3, с. 718]. Це створює прямий місток до морального капіталу: кіберстійкість підсилює сприйняття компетентності, прозоре й відповідальне управління інцидентами підтримує сприйняття цілісності, а клієнтоорієнтовані рішення у захисті даних та компенсаційних механізмах формують сприйняття доброзичливості.

З погляду стратегічного менеджменту, моральний капітал можна розглядати як нематеріальний ресурс, що забезпечує банку економічні вигоди через зниження трансакційних витрат, зростання конверсії у цифрових каналах, підвищення лояльності та стійкості клієнтської бази в кризових епізодах. Водночас саме динамічні здатності визначають, чи зможе банк конвертувати кіберстійкість у довіру, а довіру – у позиціонування. Якщо управління безпекою залишається реактивним, банк відтворює лише «мінімальну відповідність» і не створює диференціації. Якщо ж банк вибудовує керовану систему, де стратегічні рішення щодо ризик-апетиту, контролів, стійкості постачальників і готовності до відновлення інтегровані в бізнес-модель, він отримує передумови для ринкової відмінності, яка важче копіюється конкурентами, ніж окремі цифрові функції [2, с. 515; 4, с. 5].

Таким чином, кіберстійкість і довіра формують взаємопідсилювальний контур стратегічних ресурсів цифрового позиціонування банку. Нормативний тиск і зростання системних ризиків, на які вказує DORA, підвищують «вартість» операційної стійкості та роблять довіру критичним елементом фінансової стабільності [5, с. 1-3]. У прикладній площині перспективним є подальше дослідження того, як конкретні практики корпоративного управління кіберризиками, побудовані у логіці CSF 2.0, впливають на динаміку довіри та на метрики цифрового позиціонування банків у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.

2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.
3. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20(3). P. 709–734.
4. NIST. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST CSWP 29. *National Institute of Standards and Technology*, 2024. 27 p.
5. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). *Official Journal of the European Union*. 27.12.2022. L 333. P. 1–79.

УДК 657.4

Ірина НИКИФОРАК, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

На сучасному етапі розвитку світова спільнота сформувала концепцію сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання із забезпеченням соціального захисту та зменшенням негативного впливу на довкілля. Досягнення цієї мети потребує якісного інформаційного забезпечення, яке слугує основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Левову частину загальної інформаційної підтримки прийняття рішень забезпечує система обліку та звітності, яка відображає ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання та її вплив на сталий розвиток суспільства. Тому вдосконалення системи обліку для формування якісного інформаційного забезпечення процесу управління з позиції забезпечення сталого розвитку наразі знаходиться в полі зору науковців та практиків.

Розробкою теоретико-методологічних та організаційних засад розвитку системи обліку займається багато науковців, зокрема Ф.Ф. Бутинець, Ю.А. Верига, Є.П. Житний, С.А. Кузнецова, Н.О. Лоханова, Л.В. Нападовська, М.С. Пушкар та інші. Проте актуальність указанного питання лише зростає в ракурсі забезпечення сталого розвитку суспільства, тому потребує подальших наукових досліджень.

Мета дослідження полягає у визначенні напрямків вдосконалення системи обліку для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Усі учасники ринкової економіки зацікавлені в отриманні якісної інформації, оскільки підприємство знаходиться у постійній активній взаємодії

із його навколишнім середовищем, що характеризується сукупністю таких факторів:

- внутрішніх контрольованих факторів (стиль управління, організаційна структура, технологічний процес поєднання та використання усіх видів ресурсів);

- зовнішніх неконтрольованих факторів (відносини з діловими партнерами, вподобання та платоспроможність споживачів, діяльність конкурентів та державних органів).

У процесах збору, обробки та надання в узагальненому вигляді фінансової та нефінансової інформації про фактичний стан господарської діяльності підприємства для реалізації місії та стратегії сталого розвитку підприємства ключову роль відіграє саме система обліку та звітності. Вхідним потоком інформації до системи обліку стають щоденні факти господарського життя підприємства, які спочатку реєструються шляхом фіксації та оцінювання в первинних документах, а потім накопичуються та узагальнюються у регістрах обліку за допомогою подвійного запису на рахунках обліку. Вихідним потоком із системи обліку є структурована якісна інформація у вигляді звітних показників, що адаптовані для користувачів із різними запитами за вимогами міжнародних стандартів [1, 2].

Натепер система обліку підлягає інтеграційним процесам як з іншими функціями управління, так і між окремими складовими підсистемами:

- 1) підсистема фінансового обліку формує інформацію про склад та структуру майна та джерел його утворення, руху грошових потоків та формування фінансових результатів;

- 2) підсистема управлінського обліку забезпечує інформацією про формування результативних показників підприємства через призму організаційно-технологічних особливостей діяльності структурних підрозділів;

- 3) підсистема соціального обліку повинна враховувати нефінансові показники, які характеризують соціальну відповідальність бізнесу;

- 4) підсистема екологічного обліку дозволяє генерувати інформацію про вплив діяльності підприємства на довкілля.

Організаційна єдність таких підсистем дозволить згенерувати інформацію, що необхідна для досягнення цілей сталого розвитку підприємства. Це відображено у запропонованій моделі інтегрованої системи обліку, що включає підсистеми фінансового, управлінського, соціального та екологічного обліку, які дозволять сформувати інтегровану звітність на запити користувачів (рис. 1).

Таким чином, вдосконалення системи обліку шляхом інтеграції підсистем дозволить одночасно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства та результати його функціонування за допомогою фінансових та нефінансових показників з позиції досягнення цілей сталого розвитку.

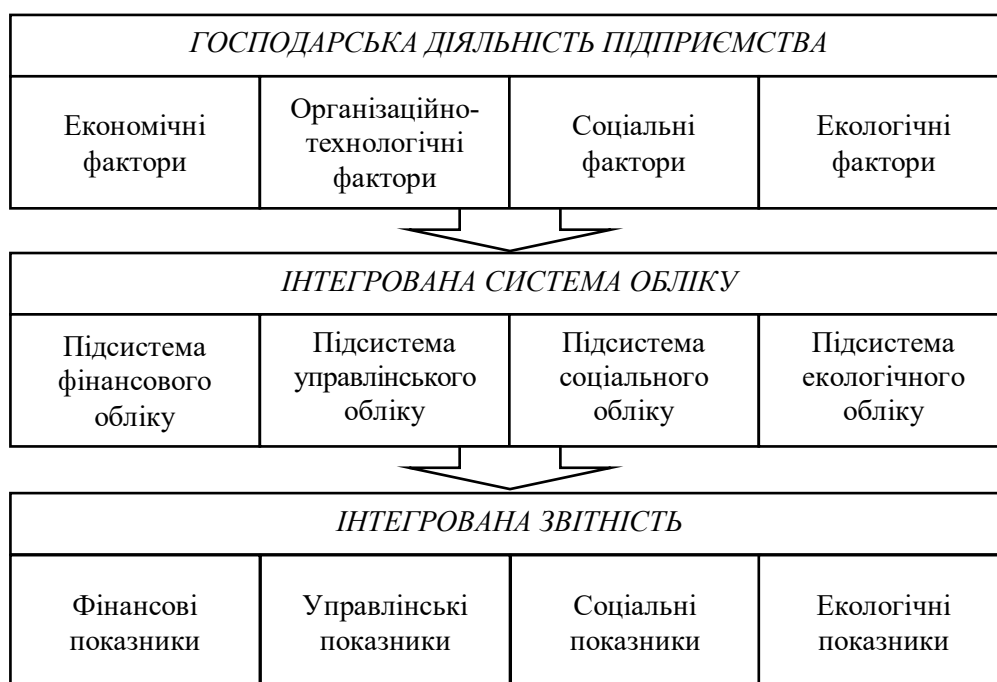


Рис. 1. Модель інтегрованої системи обліку

Список використаних джерел:

1. Global Reporting Initiative (GRI) Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>
2. Міжнародні стандарти фінансової звітності в редакції 2025 року. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025_to_be_completed-827

УДК 336:637.1(4)

Anzhela NIKOLAIEVA, PhD in Economics, Associate Professor,
Lutsk National Technical University,
Lutsk

EUROPEAN EXPERIENCE IN FINANCIAL SUPPORT FOR ENTERPRISES IN THE DAIRY PROCESSING INDUSTRY

The milk processing industry is a strategically important component of the agro-industrial complex, as it ensures food security for the state, generates added value in the «production – processing – sales» chain, and influences the development of rural areas. In the context of Ukraine's European integration, increased competition in domestic and foreign markets, and financial instability, it is particularly important to find effective mechanisms for financing enterprises in the industry, especially in the context of studying European experience.

The European experience of financial support for enterprises in the milk processing industry is based on a comprehensive system combining market

mechanisms, active state support and institutional instruments of the European Union's Common Agricultural Policy (CAP) [1]. Milk processing and butter and cheese production in EU countries are considered a strategically important sector of the agri-food complex, ensuring food security, employment in rural areas and stable incomes for agricultural producers. Accordingly, the financial support for such enterprises is comprehensive and based on a diversified structure of capital sources.

A key feature of the European model of financial support for milk processing enterprises is the combination of own funds, long-term bank financing and targeted support instruments from the state and supranational EU institutions. Equity capital is formed not only from profits, but also through cooperative forms of business organization, which are common in the dairy industry in many EU countries, including Poland. In such structures, milk producers are also co-owners of processing enterprises, which ensures the stability of the raw material base reduces financial risks and increases the level of capitalization [1].

Long-term lending focused on modernizing production facilities, energy efficiency, and compliance with EU environmental and sanitary standards plays a special role in financial support. Banking institutions in European Union countries generally consider milk processing enterprises to be relatively reliable borrowers, provided they have stable contracts with raw material suppliers and access to state support programs. This allows them to obtain long-term loans at moderate interest rates, which reduces the overall cost of capital. An important element of the European experience is the use of financial instruments under the Common Agricultural Policy, in particular rural development programs. These provide for partial reimbursement of investment costs, grant funding for innovative projects, support for small and medium-sized processors, and incentives for cooperation. Such instruments do not replace market sources of financing, but complement them, reducing investment risks and accelerating the renewal of fixed assets.

Financial support for enterprises in the dairy sector in Europe through national and supranational support programs financed under the CAP includes direct payments to agricultural producers, market regulation measures and support for investments in production capacity, in particular processing enterprises. CAP mechanisms aim to stabilize the incomes of industry participants, improve product quality, support environmentally sustainable practices and ensure food security in general [1]. Another source of funding is specialized EU financial instruments, such as the InvestEU program and European Investment Bank (EIB) financing, which provide loans, guarantees and investment resources for the modernization of enterprises and the implementation of innovative projects in the milk processing and cheese and butter production sectors [2].

EU financial instruments also include support through the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD), which promotes infrastructure development, production efficiency and innovation in the agri-food sector, including milk processing, by providing grants, guarantees and other forms of support.

The post-war recovery phase in Ukraine opens up much broader opportunities

for applying European experience in financial support. First and foremost, this involves the use of long-term investment resources focused on modernizing production capacities, improving energy efficiency, and introducing modern standards of food quality and safety. As the Polish experience shows, combining enterprises' own funds with long-term loans and grant programs makes it possible to significantly upgrade the material and technical base of the milk processing industry without excessive growth in debt. In addition, European experience demonstrates the importance of integrating financial support with innovation and environmental policy. For Ukrainian dairy producers, this means that it is advisable to attract funding not only to restore destroyed capacities, but also to transition to more technological and resource-efficient production models. In the long term, this will increase the competitiveness of Ukrainian dairy products on both the domestic and European markets.

Overall, applying European, particularly Polish, experience in financial support to the Ukrainian context could be an important factor in stabilizing the industry during martial law and its structural transformation in the post-war period. The combination of state support, cooperative mechanisms, long-term investment financing and a rational capital structure creates the conditions for restoring the financial stability of milk processing enterprises and ensuring their sustainable development in the context of European integration.

References:

1. CAP measures applied to the dairy sector. European Commission. Agriculture and rural development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/products-and-markets/cap-measures-applied-dairy-sector_en?utm_source=chatgpt.com (accessed: 02.02.2026).

2. Poland: InvestEU – EIB lends €50 million to dairy cooperative Mlekpól for better production, logistics and storage. 17 February 2020. European Investment Bank Group. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2020-059-poland-investeu-eib-lends-eur-50million-to-dairy-cooperative-mlekpól-for-better-production-logistics-and-storage?utm_source=chatgpt.com (accessed: 02.02.2026).

УДК 336.7

Мирослав ПЕНТЕЛЕЙЧУК, асистент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича

БАНКІВСЬКЕ СПОЖИВЧЕ КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Банківське споживче кредитування є важливим структурним елементом фінансової системи держави та одним із ключових механізмів підтримки платоспроможного попиту домогосподарств. В умовах макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та активної цифрової трансформації

фінансового сектору його роль у забезпеченні економічної стабільності та відновлення національної економіки істотно зростає. Трансформаційні процеси, що відбуваються в банківському секторі України, зумовлюють необхідність комплексного дослідження сучасного стану та перспектив розвитку ринку споживчого кредитування.

Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій функціонування ринку банківського споживчого кредитування в Україні та обґрунтування впливу цифровізації на його розвиток.

Для досягнення поставленої мети передбачено такі завдання:

- визначити економічну сутність споживчого кредитування;
- проаналізувати динаміку та структурні зміни ринку в Україні;
- оцінити вплив макроекономічних та інституційних чинників;
- дослідити роль цифрових технологій у трансформації кредитних процесів;
- систематизувати ризики цифровізації.

Об'єктом дослідження є ринок банківського споживчого кредитування в Україні. Споживчий кредит – це форма кредитних відносин між фінансовою установою та фізичною особою щодо надання грошових коштів для задоволення особистих потреб, не пов'язаних із підприємницькою діяльністю. Його функціонування базується на принципах поворотності, платності та терміновості.

На макроекономічному рівні споживче кредитування забезпечує:

- підтримку внутрішнього попиту;
- стимулювання виробництва товарів і послуг;
- мультиплікативний ефект для економіки.

Для банків цей сегмент є важливим джерелом процентних доходів та інструментом диверсифікації кредитного портфеля.

Ринок банківського споживчого кредитування України характеризується циклічністю розвитку. До 2013 року спостерігалось активне зростання, після чого відбулося різке скорочення внаслідок економічної та політичної кризи 2014 року. Поступове відновлення у 2017–2019 роках змінилося новим етапом трансформації після 2022 року.

Сучасна структура ринку свідчить про:

- домінування кредитів у національній валюті;
- переважання коротко- та середньострокових позик;
- скорочення частки іпотечного кредитування;
- зростання ролі готівкових та карткових кредитів.

Такі тенденції відображають обережну кредитну політику банків та підвищену чутливість ринку до макроекономічних ризиків.

PEST-аналіз дозволяє систематизувати ключові чинники впливу:

1. Політичні та правові: регуляторні зміни, воєнний стан, державні програми підтримки.

2. Економічні: інфляція, процентні ставки, рівень доходів населення.

3. Соціальні: фінансова грамотність, рівень довіри до банківської системи.

4. Технологічні: розвиток цифрових сервісів, автоматизація процесів, впровадження скорингових моделей.

Водночас зберігаються загрози, пов'язані з високими кредитними ризиками, нестабільністю доходів населення та макроекономічною невизначеністю.

Цифровізація змінює не лише технологічну базу банків, а й моделі взаємодії між учасниками ринку. Використання BigData, штучного інтелекту, мобільних додатків та онлайн-банкінгу забезпечує:

- підвищення точності оцінки кредитоспроможності;
- скорочення часу ухвалення рішень;
- зниження операційних витрат;
- розширення фінансової інклюзії.

Водночас цифровізація генерує нові групи ризиків: інформаційні, технологічні, кредитні, інституційні та репутаційні. Особливої уваги потребують кіберзагрози, витік персональних даних та потенційні помилки алгоритмів скорингу.

Ринок банківського споживчого кредитування України перебуває на етапі структурної перебудови. Попри воєнні та макроекономічні виклики, цифровізація створює нові можливості для підвищення ефективності кредитних процесів і розширення доступу до фінансових послуг.

Подальший розвиток сегмента потребує: удосконалення систем управління ризиками; підвищення кібербезпеки; забезпечення балансу між цифровою ефективністю та фінансовою стабільністю.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

2. Закон України «Про споживче кредитування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

3. Національний банк України. Офіційна статистика банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua>

4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ: НБУ.

5. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківські операції: підручник. Київ: КНЕУ.

6. Примостка Л. О. Банківський менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ.

7. Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Банківська система України: теорія і практика.

УДК 657.1

Наталія РОШКО, к.е.н.,
*ПВНЗ «Буковинський університет»,
м. Чернівці*

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ВИТРАТ: ІНТЕГРАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ

Сучасні підприємства активно використовують інтегровані системи обліку, які дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз даних про витрати. Це забезпечує оперативність, точність та зменшує ризик помилок.

Зростає роль управлінського обліку, який надає менеджерам детальну інформацію про витрати для прийняття ефективних управлінських рішень. Це включає в себе аналіз витрат за центрами відповідальності, калькулювання продукції за різними видами, бюджетування та інші інструменти.

Більшість підприємств дотримуються міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що забезпечує порівнянність фінансової інформації та підвищує довіру інвесторів.

Сучасні споживачі вимагають високої якості продукції та послуг, що стимулює підприємства до постійного вдосконалення виробничих процесів та зниження собівартості.

У зв'язку зі зростанням автоматизації виробництва та збільшенням адміністративних витрат, питома вага непрямих витрат у собівартості продукції постійно зростає. Це ускладнює процес калькулювання і вимагає використання більш складних методів розподілу витрат.

Широке застосування інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, відкриває нові можливості для оптимізації обліку витрат, аналізу даних та автоматизації процесів аудиту.

В процесі роботи з різними підприємствами визначені основні напрямки розвитку обраної теми дослідження:

1. Посилення ролі аналізу витрат. Аналіз витрат стає більш складним і детальним, оскільки підприємства прагнуть виявити вузькі місця у виробництві, оптимізувати витрати та підвищити ефективність діяльності.

2. Розвиток систем управління витратами. Впровадження систем управління витратами, які дозволяють встановлювати стандарти витрат, відстежувати відхилення та вживати корективних заходів.

3. Використання методів активного управління запасами. З метою зниження витрат на зберігання та уникнення дефіциту матеріалів,

підприємства активно використовують різні методи управління запасами, такі як АВС-аналіз, система «точно в строк» та інші.

4. Посилення контролю за якістю продукції. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства зобов'язані здійснювати суворий контроль за якістю продукції на всіх етапах виробництва.

5. Щодо удосконалення обліку варто звернути увагу на:

- зростаючу складність виробничих процесів: постійна зміна технологій та ускладнення виробничих процесів ускладнюють облік витрат і вимагають постійного оновлення методик;

- невизначеність зовнішнього середовища: економічні кризи, політичні зміни та інші фактори зовнішнього середовища створюють додаткові ризики для підприємств і ускладнюють прогнозування витрат;

- дефіцит кваліфікованих кадрів: швидкий розвиток технологій вимагає від бухгалтерів і аудиторів постійного підвищення кваліфікації та опанування нових знань і навичок.

На сьогодні існує велика різноманітність методів управління витратами, які можуть бути використані і скориговані підприємствами щодо особливостей своєї господарської діяльності. Правильно розроблена система управлінського обліку витрат дозволяє знижувати витрати виробництва і передбачити появу загроз і ризиків організації, а також це дозволяє отримувати більший прибуток без зміни вартості реалізації продукції.

У системі бухгалтерського управлінського обліку виникає необхідність сформувати релевантну інформаційну базу. Система управління витратами включає в себе три взаємопов'язаних напрями: забезпечення обліку витрат; управління витратами; розробку заходів з їх оптимізації [1].

Саме облік як інформаційний потік, обернений процесу управління, буде не лише відображати дійсність, але й готувати інформацію для моделювання економіки підприємства в майбутньому. Обліковий процес на підприємстві спрямовано на відображення процесів постачання, які відбуваються на підприємстві протягом певного періоду, виробництва та реалізації продукції за допомогою їх кількісного виміру (в натуральних, вартісних показниках), реєстрації, групування і аналізу в розрізах, що формують собівартість готової продукції.

Облік витрат повинен будуватися так, щоб можливо було визначити та виміряти всі фактори виробництва, що впливають на рівень собівартості: матеріальні ресурси, що використовуються на технологічні потреби й складають основу готового продукту, їх об'єм та зміну структури; основні засоби, що застосовуються у виробництві, їх технічний рівень, що впливає на розмір витрат, які пов'язані з їх функціонуванням у виробництві; трудові витрати, їх рівень, динаміку й вартісну ємкість у собівартості; витрати, пов'язані з організацією й обслуговуванням виробництва та витрати на управління виробництвом.

Для будь-якого підприємства одним з головних завдань ефективної діяльності є правильне і обгрунтоване управління витратами, а саме їх

скорочення, тобто розробка та впровадження ефективної методики управлінського обліку витрат на виробництво продукції.

Управлінський облік витрат виробництва здійснюється за різними об'єктами, що визначаються специфікою підприємства. Чим більше видів продукції (робіт, послуг) виробляє (виконує) підприємство, тим більше об'єктів (рахунків) аналітичного обліку відкривається в управлінському обліку [2].

Однією із головних ланок у системі управлінського обліку є організація оперативного контролю за формуванням витрат виробництва [3]. Причому важливе значення має наближення моменту власне контролю до фактів виникнення витрат, оскільки розрив у часі якраз і зумовлює те, що контроль стає наступним і, таким чином, не виконує активної функції щодо формування витрат.

Для забезпечення активного впливу менеджерів на формування витрат оперативний контроль в управлінському обліку повинен ґрунтуватись у першу чергу на прогностичній оцінці їхньої поведінки, що передбачає перш за все розробку обґрунтованих нормативів витрат та оцінку їхньої доцільності ще до моменту здійснення.

Поряд з прогностичним контролем рівня та доцільності витрат, в управлінському обліку не менш важливим є контроль за фактичними витратами, тоді дані управлінського обліку можуть бути використані для прийняття своєчасних, обґрунтованих рішень менеджерів. Таким чином, управління витратами – це динамічний управлінський процес, спрямований на планування витрат, організацію раціонального їх витрачання, здійснення контролю за виконанням виробничого плану, який є складовою системи управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економічна наука. Економіка держави*. 2021. № 7. С. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066806.2021.7.83>
2. Онищенко О.В. Вплив цифровізації на управлінський облік малих та середніх підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14974799>
3. Євдокименко В.К., Кузь В.І. Інструментарій управлінського обліку: ідентифікація та ефективність. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С.123-129.

**Інна РУДЬ, к.е.н., доцент,
Дар'я ПАЛІЙ, здобувач вищої освіти,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв**

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Функціонування банківської системи України у 2022-2024 роках відбувалося в умовах критичних безпекових та макроекономічних ризиків, зумовлених повномасштабною військовою агресією, порушенням логістичних ланцюгів, міграційними процесами та падінням ділової активності. Водночас банківський сектор продовжив виконувати ключові функції фінансового посередництва, забезпечуючи безперервність платіжної інфраструктури та підтримку фінансування підприємництва. Попри кризові явища, система зберегла стійкість, що значною мірою стало результатом своєчасної адаптації стратегій банків.

Після 2022 року відбувся перехід від стратегій активного масштабування та розширення кредитних портфелів до моделей, орієнтованих на збереження ліквідності, мінімізацію ризиків та підтримання достатності капіталу. Надалі, у 2023-2024 роках, стратегічний фокус поступово змістився у бік відновлення прибутковості та стабілізації операційної діяльності.

Аналіз результативності банківської системи підтверджує її адаптивність. За даними Національного банку України, після суттєвого погіршення фінансових результатів у 2022 році, у 2023 році банківський сектор отримав 86,5 млрд грн чистого прибутку, а фінансовий результат 2024 року підтвердив закріплення позитивного тренду [1; 2]. Відповідно, рентабельність капіталу (ROE) зросла з 10,91 % у 2022 році до 31,61 % у 2023 році та становила 29,07 % у 2024 році [1-3]. Такі показники свідчать про відновлення операційної ефективності та підвищення результативності управлінських рішень.

Таблиця 1. Динаміка ключових показників діяльності банківської системи України

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Активи (усього), млн грн	2 353 592	2 942 806	3 422 600
Рентабельність активів (ROA), %	1,18	3,38	3,35
Рентабельність капіталу (ROE), %	10,91	31,61	29,07

Джерело: складено автором на основі даних [1, 2, 3].

Результативність сектору була нерівномірною. Головним драйвером прибутковості стали державні банки, які згенерували основну частину

прибутку. Їхня стратегія спиралася на урядові програми (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9 %») та обслуговування коштів населення. Банки з іноземним капіталом обрали консервативний підхід. Вони зосередилися на контролі витрат, скороченні ризикових портфелів та підтримці корпоративного бізнесу [6].

Одним із ключових стратегічних рішень стала переорієнтація частини ресурсів на безризикові та низькоризикові інструменти. У 2022 році обсяги класичного кредитування скоротилися через підвищення кредитного ризику, що обумовило активізацію операцій із депозитними сертифікатами НБУ та облігаціями внутрішньої державної позики (ОВДП). Такий підхід дозволив банкам забезпечити стабільні процентні доходи та підтримати ліквідність. Упродовж 2023-2024 років активи банківської системи демонстрували стійку тенденцію до зростання, що відображає поступове відновлення економічної активності.

Інший важливий напрям – ризик-менеджмент і робота з проблемними боргами. Через руйнування бізнесу позичальників рівень непрацюючих кредитів (NPL) на початку 2023 року перевищив 39 %. Ситуацію вдалося стабілізувати завдяки формуванню резервів та списанню безнадійних боргів. У 2023-2024 роках частка NPL поступово знизилася до рівня нижче 37 % [3; 4]. Банки активно застосовували реструктуризацію заборгованості для клієнтів, які найбільше постраждали від бойових дій.

Паралельно банки трансформували цифрові бізнес-моделі. Перебої з електропостачанням та міграція вимагали гарантування доступу до послуг за будь-яких умов. Ключовим рішенням стала міграція критичних ІТ-систем банків у хмарні середовища для захисту даних. Крім того, сектор об'єднався у проект «Power Banking» та створив спільну мережу чергових відділень [7].

На клієнтському рівні мобільний банкінг став базовою вимогою. Дистанційна ідентифікація через застосунок «Дія» дозволила залучати нових клієнтів, зокрема серед переселенців за кордоном. Цифрова стратегія перестала бути просто конкурентною перевагою і стала критичною умовою роботи на ринку.

Отже, сучасні стратегії банків України можуть бути оцінені як такі, що забезпечили збереження фінансової стійкості сектору та створили передумови для поступового відновлення кредитування реального сектору економіки. Подальший розвиток стратегічних підходів має бути спрямований на зниження частки проблемних кредитів, розширення фінансування підприємництва та поглиблення цифровізації з урахуванням вимог фінансової безпеки та кіберзахисту.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (дата звернення: 21.02.2026).

2. Національний банк України. Підсумки діяльності банків України у 2024 році. Київ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik> (дата звернення: 15.02.2026).

3. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Київ, 2023–2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2024-roku> (дата звернення: 10.02.2026).

4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ, 2023–2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 21.02.2026).

5. Національний банк України. Статистика банківського сектору. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 21.02.2026).

6. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Офіційний портал. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 21.02.2026).

7. Проект Power Banking: спільна банківська мережа. Офіційний портал Національного банку України. URL: <https://power.bank.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2026).

УДК 330.342:334.72

Inna RUD, Ph.D. in Economics, Assoc. Prof.,
Anastasiia YELENCHUK, higher education applicants,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding,
Mykolaiv

ASSESSMENT AND FORECASTING OF ENTERPRISE BANKRUPTCY USING DIGITAL TECHNOLOGIES

In today's economy, assessing the probability of enterprise bankruptcy is highly relevant. Bankruptcy reflects the inability to meet financial obligations and maintain operational stability, with negative consequences for the company, employees, and the national economy. In wartime conditions, these risks intensify due to reduced economic activity, infrastructure destruction, and supply disruptions. At the same time, the rapid development of digital technologies offers new opportunities for managing financial risks: tools such as artificial intelligence, blockchain, data analytics, and FinTech solutions enable businesses to better evaluate indicators, identify threats, and strengthen stability.

Every industrial enterprise, from its inception, may encounter challenges that lead to crisis – a sharp decline in financial stability, business activity, solvency, profitability, and turnover of working capital. To prevent collapse, various forecasting methods have been developed to timely identify insolvency, unprofitability, financial dependence, and low efficiency. Bankruptcy diagnostics, as a system of targeted financial analysis, is essential since many companies

struggle to operate effectively, which results in bankruptcy. Moreover, incorrect managerial decisions regarding financial analysis and risk forecasting can push an enterprise into a crisis state.

In economic practice, models for forecasting bankruptcy probability are widely applied, particularly those based on discriminant analysis. This approach relies on mathematical and statistical methods to construct a function and calculate an integral indicator, enabling the prediction of a company's likelihood of bankruptcy [1].

Table 1 presents discriminant models used for forecasting and assessing the probability of enterprise bankruptcy.

Table 1. Models for Forecasting and Assessing Bankruptcy Probability

Author of the Model	Model Specification and Coefficients	Bankruptcy Probability, Z-Score Values
Altman's Z-Score Model	$Z = 1.2A + 1.4B + 3.3C + 0.6D + 1.0E$, where: A is the Working Capital/Total Assets ratio; B is the Retained Earnings/Total Assets ratio; C is the Earnings Before Interest and Tax/Total Assets ratio; D is the Market Value of Equity/Total Liabilities ratio; E is the Total Sales/Total Assets ratio	$Z < 1.8$ – very high; $Z = [1.81 - 2.70]$ – medium; $Z = [2.71 - 2.99]$ – low; $Z > 2.99$ – very low.
Model Springate (S-Score)	$S\text{-Score} = 1.03 X_1 + 3.07 X_2 + 0.66 X_3 + 0.4X_4$ Info: X_1 = The ratio of working capital to total assets; X_2 = The ratio of profit before interest and tax to total assets; X_3 = The ratio of profit before tax to current debt; X_4 = Ratio of sales to total assets	$S < 0.862$ = «distress» zone $0.862 < S < 1.062$ = «grey» zone $S > 1.062$ = «safe» zone
R. Taffler & T. Tishaw Model (1977)	$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$, where: X_1 – Profit before tax / Current liabilities; X_2 – Sales / Total assets; X_3 – Current liabilities / Total assets; X_4 – Cash / Current liabilities	$Z > 0.3$ – good long-term prospects; $Z < 0.2$ – bankruptcy more than likely.
O. O. Tereshchenko Model (2004)	$Z = 1.5X_1 + 0.8X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0.3X_5 + 0.1X_6$, where: X_1 – Sales revenue / Liabilities; X_2 – Equity / Total assets; X_3 – Net profit / Book value of assets; X_4 – Equity / Sales revenue; X_5 – Asset turnover; X_6 – Current liabilities turnover / Gross assets.	$Z > 2$ – no bankruptcy threat; $Z < 2$ – financial equilibrium disturbed, but no bankruptcy if proper crisis management is applied; $Z < 1$ – bankruptcy threat unless recovery measures are taken; $Z < 0$ – semi-bankrupt enterprise.
A. V. Matviychuk Model (2005)	$Z = 0.033X_1 + 0.268X_2 + 0.045X_3 + 0.018X_4 + 0.004X_5 - 0.015X_6 - 0.015X_7 - 0.015X_8$, where: X_1 – Current assets / Non-current assets; X_2 – Net sales revenue / Equity; X_3 – Balance sheet total / Net sales revenue; X_4 – (Current assets – Current liabilities) / Current assets; X_5 – Current liabilities / Balance sheet total; X_6 – (Long-term liabilities + Current liabilities) / Balance sheet total; X_7 – Long-term liabilities / Balance sheet total; X_8 – (Long-term liabilities + Current liabilities) / Current liabilities.	$Z > 1.104$ – low bankruptcy probability; $Z < 1.104$ – threat of financial crisis.

Source: [2-6]

In the context of the Ukrainian economy, the question arises as to whether Western models of bankruptcy probability forecasting are suitable for domestic

enterprises. The main reason these models cannot be directly applied is that they were developed using foreign data. Ukraine's financial system, economic conditions, and market characteristics differ significantly from those in Western countries. Consequently, the factors influencing bankruptcy risk may carry different weight or exert a different impact in the national environment. Moreover, the specifics of Ukraine's taxation system, accounting practices, and reporting standards must be taken into account, as they diverge from Western norms.

To ensure effective forecasting of bankruptcy probability for Ukrainian enterprises, it is necessary to design or adapt models that reflect the peculiarities of the domestic market and economic environment. This includes consideration of macroeconomic conditions, legal frameworks, sociocultural factors, and other relevant variables that shape business activity in Ukraine. Only such models can provide objective and reliable assessments of bankruptcy risks and support informed decision-making in financial management and regulation.

In addition to traditional discriminant models, recent years have witnessed the growing popularity of FinTech tools in bankruptcy forecasting. The rapid advancement of financial technologies has created opportunities to employ innovative approaches and instruments for assessing the probability of enterprise bankruptcy.

One of the main factors contributing to the rise of FinTech tools in bankruptcy forecasting is the availability of vast amounts of data. With the advancement of technologies for data collection, storage, and processing, financial institutions are now able to leverage Big Data to analyze complex variables that influence the financial stability of enterprises.

In addition, FinTech solutions employ cutting-edge analytical methods such as machine learning, artificial intelligence, and neural networks. These techniques can automatically detect intricate dependencies and hidden correlations between financial indicators and other factors affecting bankruptcy risk. Artificial intelligence enables systems to learn and adapt to new information, thereby enhancing the accuracy and efficiency of forecasts. Neural networks, with their deep learning capabilities, allow for more comprehensive analysis of financial data and can uncover complex structures that traditional models may overlook. Moreover, these approaches make it possible to incorporate not only numerical indicators but also textual information, social media content, and other unconventional data sources. As a result, FinTech tools provide a more objective and holistic assessment of enterprise financial risks.

Modern FinTech platforms such as S&P Capital IQ, Fitch Solutions, and Moody's Analytics offer access to extensive financial information, facilitate risk prediction, and support the evaluation of corporate financial resilience. The use of these instruments reduces investment risks and assists in making well-grounded decisions in enterprise financial management.

One of Moody's Analytics' notable solutions is the Moody's RiskCalc software, which assesses bankruptcy risk based on financial indicators and company characteristics such as industry, size, and country. By analyzing large

datasets, RiskCalc provides a quantitative estimate of bankruptcy probability and helps evaluate the financial stability of counterparties or investment targets.

The tool also enables stress-testing scenarios built on economic forecasts, regulatory changes, or company-specific conditions. This allows businesses to estimate potential losses, measure the impact on liquidity, and identify measures to mitigate risks. Through comprehensive stress testing, RiskCalc helps enterprises prepare for adverse economic situations, assess vulnerabilities, and make informed decisions in credit risk management.

An illustrative example of artificial intelligence in bankruptcy risk forecasting is the Predata FinTech platform, which collects and analyzes diverse data sources such as market trends, social media, and news to identify factors affecting financial stability and uncover hidden risk correlations. Users receive risk forecasts and strategic recommendations, with American Express among the companies successfully applying this tool to assess client risks.

Another leading solution, the Bloomberg Terminal, provides extensive instruments for credit risk evaluation, stress testing, portfolio analysis, and real-time monitoring across global markets. It offers access to market data, analytics, and tools for liquidity assessment, Value at Risk (VaR) calculations, and portfolio management.

For small and medium-sized enterprises, QuickBooks is one of the most popular platforms, enabling automated financial processes, expense tracking, reporting, and budget planning, while ensuring data security through encryption and backups.

Additional FinTech technologies include credit monitoring tools (Credit Karma, TransUnion, Equifax), capital management platforms (TreasuryXpress, Kyriba, ION Treasury), and business credit scoring systems (Dun & Bradstreet, Experian, CreditRiskMonitor).

Overall, the rapid development of FinTech solutions helps enterprises anticipate bankruptcy risks, strengthen financial resilience, and maintain competitiveness in an environment of technological progress and economic uncertainty.

References:

1. Savchenko, A.M. (2019). Analiz pokaznykiv balansu z metoui poperedzhennia bankrutstva subiekta hospodariuvannia. *Molodyi vchenyi*, (1), 501-505. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-115>.
2. Altman's Z-Score Model. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/altmans-z-score-model/>
3. Springate, G.L.V. (1978). Predicting the possibility of failure in a Canadian firm (Unpublished master's thesis). Canada: Simon Fraser University.
4. Taffler, R.J. (1983) The Assessment of Company Solvency and Performance Using a Statistical Model. *Accounting and Business Research*, 13, 295-308. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.1983.9729767>

5. Tereshchenko, O.O. (2003). Dyskryminantna model intehralnoi otsinky finansovoho stanu pidpriemstva. *Ekonomika Ukrainy*, (8), 38-44.

6. Matviychuk, A.V. (2006). Analiz ta prohnozuvannia rozvytku finansovo-ekonomichnykh system iz vykorystanniam nechitkoi lohiky. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

УДК 330.342:334.72

**Інна РУДЬ, к.е.н., доцент,
Владислав СЕНАТОР, здобувач вищої освіти,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв**

ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ

У сучасних умовах динамічних економічних трансформацій, посилення ризиків та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища аналіз фінансового стану стає критично важливим інструментом для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Для лідера логістичного ринку України, такого як ТОВ «Нова пошта», здатність своєчасно інтерпретувати результати фінансового аналізу, виявляти тенденції та оперативно реагувати на зміни є запорукою успішної адаптації до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення економіки. Метою дослідження є систематизація теоретичних знань щодо оцінювання фінансового стану підприємства, а також розробка обґрунтованих практичних рекомендацій стосовно його зміцнення на основі прогнозних розрахунків і сучасних аналітичних підходів.

Комплексний аналіз фінансового стану підприємства має на меті всебічне та глибоке дослідження його фінансово-господарської діяльності з використанням системи взаємопов'язаних показників: ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Методичний інструментарій включає застосування методу фінансових коефіцієнтів, горизонтального й вертикального аналізу, інтегральної оцінки та використання предикативних моделей прогнозування. Важливим аспектом дослідження є опрацювання фактичних даних фінансової звітності підприємства, що забезпечує об'єктивність висновків і підвищує практичну цінність отриманих результатів.

Аналітична частина дослідження базується на загальній фінансово-господарській характеристиці підприємства за останні роки з урахуванням змін у макроекономічному середовищі. ТОВ «Нова пошта» демонструє

активне нарощування майнового потенціалу та поступове зміцнення ринкових позицій, що підтверджується аналізом складу та структури активів, а також динамікою доходів і фінансових результатів:

1. Майновий стан: спостерігається стійка тенденція до зростання обсягу необоротних активів, що пов'язано з інвестиціями в автоматизацію терміналів, модернізацію логістичної інфраструктури та цифровізацію бізнес-процесів.

2. Фінансова стійкість: аналіз джерел формування капіталу свідчить про раціональне поєднання власного та позикового капіталу, що дозволяє зберігати оптимальний рівень фінансової незалежності та контролювати боргове навантаження.

3. Ліквідність: підприємство зберігає здатність до своєчасного виконання поточних зобов'язань, що підтверджується позитивною динамікою показників платоспроможності та достатнім рівнем оборотних активів.

Прогнозна оцінка фінансового стану підприємства на перспективу здійснюється за допомогою методів економіко-математичного моделювання та фінансового прогнозування. У роботі застосовано дискримінантні моделі діагностики ймовірності банкрутства, зокрема п'ятифакторну модель Альтмана, що дає змогу оцінити ризик фінансової нестабільності на основі системи кількісних індикаторів. Використання таких предикативних моделей дозволяє своєчасно ідентифікувати ознаки можливого передкризового стану та сформулювати превентивні управлінські рішення.

На основі результатів фінансового аналізу сформовано комплекс пропозицій щодо подолання виявлених проблем і подальшого покращення фінансового стану ТОВ «Нова пошта»:

1. Оптимізація структури капіталу: спрямована на зниження фінансових ризиків, підвищення ефективності використання позикових ресурсів та вдосконалення політики управління зобов'язаннями.

2. Максимізація прибутку: передбачає впровадження системи «директ-костінг», проведення маржинального аналізу та посилення контролю за операційними витратами з метою підвищення рентабельності діяльності.

3. Інноваційний розвиток: розширення мережі відділень і поштоматів, удосконалення цифрових сервісів та впровадження новітніх логістичних технологій як резерв підвищення ефективності господарювання.

У ході дослідження узагальнено результати аналізу об'єкта дослідження, систематизовано виявлені тенденції та сформульовано практичні рекомендації щодо забезпечення фінансової стабільності. Прогнозні розрахунки підтверджують, що реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити фінансову конкурентоспроможність підприємства, підвищити його адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Гайбура Ю. А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2021. 176 с.
2. Магопець О. А., Шалімова Н. С., Черновол О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 230 с.
3. Фінанси підприємства : підручник / за ред. Т. О. Ставерської, А. В. Непрана. Харків : Видавництво Іванченка І. С. 2024. 906 с.
4. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 232–241. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31>
5. Хмелюк А. В., Ярмо С. А. Аналіз фінансових результатів та діагностика ймовірності банкрутства промислового підприємства. *Економічний вісник Дніпропетровського державного технологічного університету*. 2024. № 2 (9). С. 171–175. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319236> (дата звернення: 16.02.2026)
6. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII : станом на 22.09.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18> (дата звернення: 15.10.2025)
7. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 16.02.2026)

УДК 336.717

**Інна РУДЬ, к.е.н., доцент,
Максим СИНЬКОВСЬКИЙ, здобувач вищої освіти,
Національний Університет Кораблебудування ім. адмірала Макарова,
м. Миколаїв**

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЛАТІЖНО-РОЗРАХУНКОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Сучасні трансформаційні процеси у фінансовому секторі України відбуваються під впливом активної цифровізації економіки та оновлення правового регулювання у сфері платіжних відносин. Прийняття Закону України «Про платіжні послуги» започаткувало новий етап розвитку платіжного ринку, розширило коло постачальників послуг та створило передумови для формування конкурентного середовища. Паралельно відбувається зростання обсягів безготівкових операцій, поширення дистанційних каналів обслуговування та інтеграція фінансових технологій у банківську діяльність. За таких умов визначення стратегічних напрямів розвитку платіжно-розрахункових послуг набуває особливої актуальності.

Проблеми модернізації платіжних систем досліджуються у працях українських науковців. Зокрема, В. В. Гончаренко та І. В. Ковальчук обґрунтовують роль інновацій у розвитку платіжної інфраструктури [7]. О. В. Ткаченко акцентує увагу на впливі цифрової трансформації на ефективність фінансового сектору [8]. Стратегічні орієнтири реформування платіжного ринку визначені також у програмних документах Національного банку України [3].

Правові засади функціонування платіжної системи визначаються законодавством України, зокрема Законом України «Про платіжні послуги» [1] та Законом України «Про Національний банк України» [2]. У стратегічних документах розвитку фінансового сектору передбачено модернізацію платіжної інфраструктури та розширення використання електронних інструментів розрахунків [3].

За даними Національного банку України, частка безготівкових операцій у структурі розрахунків має стійку тенденцію до зростання [4]. Це свідчить про зміну платіжної поведінки населення та бізнесу, а також підвищення довіри до електронних фінансових сервісів. Запровадження цілодобового режиму міжбанківських розрахунків сприяло підвищенню швидкості проведення платежів та оптимізації грошового обігу.

Істотний вплив на розвиток платіжного ринку мають фінансові інновації. Використання мобільних застосунків, безконтактних способів оплати, електронних гаманців і дистанційної ідентифікації клієнтів розширює доступ до фінансових послуг та підвищує рівень фінансової інклюзії [7]. Водночас активна цифровізація вимагає посилення заходів кіберзахисту та вдосконалення систем управління ризиками.

Перспективним напрямом розвитку платіжного середовища є впровадження електронної гривні як цифрової форми національної валюти [5]. Концепція її функціонування передбачає підвищення прозорості фінансових операцій та оптимізацію розрахункових процесів. Разом із тим реалізація такого проєкту потребує ретельної оцінки впливу на банківську систему та грошово-кредитну політику.

На основі проведеного аналізу доцільно визначити такі пріоритетні напрями розвитку платіжно-розрахункових послуг в Україні:

1. Модернізація платіжної інфраструктури, шляхом розширення функціональних можливостей систем миттєвих платежів та забезпечення їх повної інтеграції в банківські й небанківські сервіси.

2. Розвиток відкритого банкінгу, що передбачає впровадження стандартизованих інтерфейсів обміну даними та стимулювання конкуренції між учасниками ринку.

3. Посилення системи кіберзахисту, зокрема впровадження сучасних механізмів автентифікації користувачів і підвищення відповідальності постачальників послуг за збереження даних клієнтів.

4. Підвищення рівня фінансової грамотності населення, що сприятиме активнішому використанню цифрових платіжних інструментів.

5. Гармонізація національного законодавства із нормами Європейського Союзу, що забезпечить інтеграцію українського платіжного простору до європейського фінансового ринку.

6. Поетапне впровадження електронної гривні як інноваційного інструменту цифрової економіки.

Отже, сучасний розвиток платіжно-розрахункових послуг в Україні відбувається під впливом цифрових інновацій, законодавчого оновлення та стратегічного реформування фінансового сектору. Зростання частки безготівкових операцій, модернізація платіжної інфраструктури та підготовка до впровадження цифрової валюти центрального банку формують нову модель функціонування платіжного ринку. Подальший прогрес у цій сфері потребує забезпечення належного рівня безпеки, підвищення фінансової грамотності населення та гармонізації регуляторних механізмів із європейськими стандартами.

Список використаних джерел:

1. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX : станом на 26.12.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20> (дата звернення: 12.02.2026).

2. Про Національний банк України : Закон України від 20 трав. 1999 р. № 679-XIV : станом на 01.01.2026 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>(дата звернення: 12.02.2026).

3. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy> (дата звернення: 14.02.2026).

4. Національний банк України. Огляд ринку платіжних карток та безготівкових розрахунків в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all?tag=Платіжні%20картки> (дата звернення: 14.02.2026).

5. Національний банк України. Концепція електронної гривні (е-гривні). URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia> (дата звернення: 13.02.2026).

6. Національний банк України. Роз'яснення щодо застосування Закону України «Про платіжні послуги». URL: <https://bank.gov.ua/ua/legislation/PaymentServices>(дата звернення: 13.02.2026).

7. Гончаренко В. В., Ковальчук І. В. Інноваційний розвиток платіжних систем в Україні. *Фінанси України*. 2023. № 9. С. 12–24. URL: <https://finukr.org.ua> (дата звернення: 11.02.2026).

8. Ткаченко О. В. Цифрова трансформація платіжних послуг як чинник економічного розвитку. *Економіка і держава*. 2022. № 5. С. 85–95. URL: <https://www.economy.in.ua> (дата звернення: 10.02.2026).

**Інна РУДЬ, к.е.н., доцент,
Єгор ЧОРНОВОЛ, здобувач вищої освіти,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв**

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах сучасної глобалізованої економіки, що характеризується високим рівнем волатильності, посиленням кліматичних ризиків та соціальними трансформаціями, традиційні підходи до управління підприємством зазнають суттєвих змін. З кожним роком все більшої ваги набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У цьому контексті комплексна оцінка фінансового стану підприємства стає актуальною не лише для короткострокового планування, а й для довгострокового планування розвитку підприємства.

Питанням оцінки ймовірності настання банкрутства підприємств присвячена досить велика кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених за результатами проведеного критичного аналізу визначено, що для побудови таких моделей найбільш застосовуваними є такі підходи: бальна система оцінювання (М. Тамарі, Дж. Аргенті); однофакторний дискримінантний аналіз (В. Бівер, П. Вайбер); багатофакторний дискримінантний аналіз (Е. Альтман, О. Терещенко, Г. Спрінгейт, Р. Таффлер, Р. Ліс, Дж. Фулмер, О. Зайцева, Г. Савицька, Р. Сайфуллін, А. Шеремет та ін.) [1]. Але варто сказати, що більшість з цих моделей розроблені на основі фінансового стану зарубіжних підприємств, й тому вони не враховують українських реалій. Саме тому актуальним буде використання вітчизняних моделей.

Досить поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О.О. Терещенка, яка базується на застосуванні методології дискримінантного аналізу на основі фінансових показників вибіркової сукупності вітчизняних підприємств і комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі використання матричних моделей [2].

Фінансовий стан є дзеркальним відображенням усіх бізнес-процесів на підприємстві: від ефективності використання ресурсів до здатності адаптуватися до зовнішніх шоків. Комплексна оцінка дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» в операційній діяльності та визначити обсяг фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на реалізацію екологічних та соціальних проєктів без загрози для платоспроможності суб'єкта господарювання.

Комплексний фінансовий аналіз повинен відігравати роль інструменту оцінки фінансового стану і прийняття рішень щодо вибору стратегії стійкого

розвитку підприємства. Він повинен забезпечувати, з одного боку, інформацією про поточний фінансовий стан і визначати несприятливі тенденції фінансового стану підприємства, а з іншого – оцінювати резерви зростання потенціалу його стійкого розвитку [3].

Традиційно аналіз фінансового стану зосереджується на чотирьох ключових векторах: оцінці майнового стану, аналізі ліквідності та платоспроможності, дослідженні фінансової стійкості та оцінці ділової активності. Проте для забезпечення сталого розвитку цього переліку недостатньо. Важливо враховувати якість капіталу, структуру запозичень та здатність підприємства генерувати грошовий потік у довгостроковій перспективі.

Якісно проведена комплексна оцінка діяльності підприємства може забезпечити виконання одразу декількох завдань, серед яких [4]:

- оцінювання рівня ефективності господарської діяльності та визначення негативних факторів впливу, а також причин їх виникнення;
- розробка тенденції розвитку підприємства за розрахованими показниками фінансового стану;
- забезпечення ефективного формування та використання ресурсної бази суб'єкта господарювання;
- характеристика рівня кредитоспроможності, як потенційного позичальника фінансових коштів;
- забезпечення ефективного планування та прогнозування, визначення потреби у розміщенні фінансових ресурсів;
- своєчасність запровадження антикризових програм подолання несприятливих явищ;
- характеристика політики формування та використання прибутку підприємства та оцінка ризиків у прийнятті управлінських рішень.

Наведений перелік завдань свідчить про те, що комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства трансформується з суто аналітичної процедури в потужний багатофункціональний інструмент управління.

Особливе місце в сучасній системі оцінювання посідає ризико-орієнтований підхід. Сталий розвиток передбачає не лише зростання, а й захищеність від криз. Тому комплексна оцінка повинна включати моделі прогнозування ймовірності банкрутства.

Інтеграція екологічних та соціальних аспектів у фінансову діагностику створює нову якість управління. Наприклад, високі витрати на енергоносії, виявлені під час аналізу собівартості, є фінансовим індикатором низької екологічної ефективності. Інвестиції в енергозбереження, з одного боку, покращують екологічний профіль підприємства, а з іншого – підвищують його рентабельність у майбутньому. Комплексна оцінка стає сполучною ланкою між фінансовими можливостями та цілями сталого розвитку.

Для українських підприємств, що працюють в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, комплексна оцінка фінансового стану набуває

критичного значення. Вона дозволяє оцінити втрати, визначити пріоритети модернізації та стати базою для залучення міжнародних інвестицій. Прозорий та стійкий фінансовий стан є обов'язковою вимогою для доступу до «зеленого» фінансування та грантових програм.

Варто зазначити, що комплексна оцінка фінансового стану не повинна бути епізодичним заходом. Це має бути безперервний процес моніторингу, інтегрований у систему стратегічного менеджменту. Тільки за умови глибокого розуміння внутрішніх фінансових процесів та їхнього зв'язку із зовнішніми викликами, підприємство може забезпечити собі статус еволюційно стійкої та конкурентоспроможної системи. Отже, фінансова діагностика є не просто механізмом контролю, а фундаментом, на якому будується архітектура сталого розвитку сучасного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Буркова Л. А. Оцінка ймовірності настання банкрутства підприємств металургійної галузі як складова визначення їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 34–39.
2. Власюк В. Є., Гордієнко К. О., Пшенична А. О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка і суспільство»*. 2017. Вип. 2(8). С. 68–72.
3. Рузакова О. Аналіз сучасних методів оцінки фінансового стану підприємства. *Вісник хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Том 1. 304. № 2. С. 7–13.
4. Ліснічук О., Шпаковська О. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління подальшим розвитком підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 4. С. 28–34.

УДК 657:006.032

**Liudmyla SAS, Doctor of Economics, Professor,
Uliana KARBIVSKA, Doctor of Agricultural Sciences, Professor,
Veronika NYCH, Undergraduate student,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University,
Ivano-Frankivsk**

INTERNATIONAL STANDARDIZATION OF ACCOUNTING IN UKRAINE: PROBLEMS, PROSPECTS, AND CURRENT TRENDS

The standardization of accounting in Ukraine is poised to become a primary tool for increasing financial transparency and restoring investor confidence. In the context of European integration, it is crucial not only to formally implement international norms but also to adapt them effectively to the realities of Ukrainian business to facilitate capital attraction.

Globalization and digital transformation are raising reporting requirements: enterprises must increasingly prepare financial statements that are intelligible to foreign partners. While Ukraine's National Accounting Standards (NAS) are based on international principles, they do not duplicate them entirely, leading to certain persistent discrepancies [1; 2]. Consequently, further consistent adaptation of the national accounting system (NAS) to International Financial Reporting Standards (IFRS) is necessary, taking into account sectoral and regional specifics. The introduction of reporting taxonomy is another vital technical step toward reporting unification [3]. At the same time, the current state of martial law imposes its own constraints, requiring adaptive approaches to accounting.

Legislation [4; 5; 6] mandates IFRS reporting for a range of economic entities. In 2025, discussions continue regarding additional steps for sustainability reporting, creating a platform for further integration of international norms.

Theoretically, three approaches to standardization can be identified: harmonization, unification/convergence (systemic alignment of rules), and implementation (direct adoption of international norms) [7]. Each approach carries its own advantages and risks; the choice depends on the scale of the enterprise and its level of integration into external markets.

Under the crisis conditions currently faced by Ukrainian enterprises, flexibility and diligence are required in applying and adapting IFRS to national realities. This necessitates the development of methodological materials and case studies for practicing accountants.

Among the main problems hindering the standardization process in Ukraine are:

- delays in the translation and publication of the official text of international standards;
- a lack of unified methodological approaches for transforming national reporting into IFRS format;
- a shortage of qualified personnel and insufficient digitalization of accounting processes.

Future development requires:

- accelerating the translation of standards and their official implementation;
- developing practical methodological guidelines and educational case studies;
- active implementation of digital solutions and advancement of professional certification for accountants.

In conclusion, accounting standardization involves a comprehensive transformation: the integration of international norms with national specifics, digitalization, professional training, and state coordination. Such an approach will enhance reporting transparency and strengthen Ukraine's position in international markets.

References:

1. National Accounting Regulation (Standard) No. 1 «General Requirements for Financial Reporting.» Verkhovna Rada of Ukraine website. URL:

<http://zakon4.rada.gov.ua>

2. IAS, IFRS, Conceptual Framework for Financial Reporting, Interpretations of IAS and IFRS. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/zaprovadzhennja-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti>

3. IFRS 18: New Requirements for Financial Reporting. PWC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2025/msfz-18-novyj-standart-finansovoi-zvitnosti.html>

4. Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine» (as amended) dated July 16, 1999, No. 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

5. Procedure for Submission of Financial Statements dated February 28, 2000, No. 419, as amended. Verkhovna Rada of Ukraine website. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>

6. Sas L., Balaniuk I., Shelenko D., Vasylyuk M., Matkovskyi P., Hnatyshyn L. International Financial Reporting Standards (IFRS) in the Accounting System of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 78–90. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3952>.

7. Kutsyk P.O. Concept of a Unified Accounting and Reporting System in Corporate Governance: Monograph. Lviv: LTEU, 2017. 408 p.

УДК 657.44:006.32

Людмила САС, д.е.н., професор,
Діана ШЕЛЕНКО, д.е.н., професор,
Христина СЕМЧУК, здобувач вищої освіти,
*Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ*

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ДОХОДІВ, ВИТРАТ, ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЗА МСФЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Глобалізаційні процеси та інтеграція України у світовий економічний простір обумовили необхідність гармонізації національної системи обліку з міжнародними стандартами. Міжнародні стандарти фінансової звітності спрямовані на уніфікацію підходів до відображення фінансових показників, що підвищує прозорість, достовірність та порівнянність звітності підприємств на міжнародному рівні.

Фінансовий результат підприємства, що проявляється у вигляді прибутку чи збитку, є ключовим показником ефективності господарської діяльності [1]. На його формування суттєво впливають доходи та витрати, правильне відображення яких у бухгалтерському обліку має важливе значення для

об'єктивного визначення результатів діяльності. Враховуючи це, дослідження особливостей обліку доходів, витрат та фінансових результатів відповідно до МСФЗ набуває значної актуальності.

Згідно МСФЗ[2] дохід трактується як надходження економічних вигід протягом періоду, коли власний капітал зростає в результаті цього надходження, а не в результаті внесків учасників власного капіталу. На відміну від національних стандартів, визначення доходу за МСФЗ акцентує увагу на зростанні власного капіталу, а не на зміні активів чи зобов'язань[3, 4].

Доходи визнаються лише за наявності ймовірності надходження економічної вигоди та оцінюються за справедливою вартістю. При цьому, суми, отримані від імені третіх сторін (такі, як податок з продажу, податки на товари та послуги і податок на додану вартість), не враховуються в дохід, оскільки не є економічними вигодами та не призводять до збільшення власного капіталу. Аналогічно, в агентських відносинах доходом визнається лише комісійна винагорода, тоді як кошти, отримані від імені принципала, до доходу не включаються. У МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» конкретна класифікація доходів не передбачена, проте виділяються основні джерела доходу: дохід від реалізації продукції або послуг, проценти, роялті та дивіденди [2].

Окремого стандарту МСФЗ, що регламентує облік витрат, немає. Методологічні аспекти їх визнання, оцінки та класифікації визначаються Концептуальною основою фінансової звітності [5] та МСБО 1 «Подання фінансової звітності»[6]. Відмінність між національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та міжнародними стандартами фінансової звітності полягає у різному підході до визнання витрат. МСФЗ передбачають зіставлення витрат із відповідними доходами з метою одночасного фіксування результатів конкретної господарської операції [1]. Натомість, відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати», витрати визнаються на момент вибуття активів або збільшення зобов'язань, при цьому їх розподіл здійснюється поступово протягом тих звітних періодів, коли надходять відповідні економічні вигоди[7].

Щодо класифікації та групування витрат, найбільш структурована інформація наведена у НП(С)БО 16[7], де окремо виділено витрати за видами діяльності, економічними елементами та статтями, з поділом на прямі, непрямі, змінні та постійні. У МСФЗ [5, 6] витрати систематизуються за їх характером та функціональною роллю у господарських процесах. Також НП(С)БО 16 «Витрати» [7] містить детальний перелік витрат, які не визнаються витратами та не відображаються у Звіті про фінансові результати. У МСФЗ аналогічного переліку не передбачено.

Особливе значення має вивчення міжнародних стандартів у контексті розкриття інформації про фінансові результати у фінансовій звітності. Порівняльний аналіз НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [6] та МСБО 1 «Подання фінансової звітності» [3] свідчить, що вимоги до

складання Звіту про фінансові результати за НП(С)БО 1 близькі до формату Звіту про прибутки та збитки за МСБО 1, проте існують суттєві відмінності. Зокрема, щодо розкриття інформації про інший сукупний дохід. МСБО 1 передбачає можливість вибору альтернативних способів подання даних про інший сукупний дохід, тоді як НП(С)БО 1 передбачає єдиний підхід: складання одного звіту, що включає два розділи – для відображення фінансових результатів та формування іншого сукупного доходу. Такий підхід не дозволяє окремо подавати статті іншого сукупного доходу, як передбачено МСБО 1, а також призводить до невідповідності у відображенні податку на прибуток, пов'язаного з іншим сукупним доходом.

Міжнародні стандарти не встановлюють жорстких вимог щодо форми Звіту про фінансові результати, назв його статей та їх порядку. Тому суворе регламентація цього звіту за національними стандартами та висока деталізація його статей не суперечать положенням МСФЗ.

Аналіз міжнародної практики свідчить, що Звіт про фінансові результати може складатися у двох основних формах. Одноступенева форма (горизонтальний формат) передбачає групування всіх доходів та всіх витрат окремо, при цьому чистий прибуток визначається як різниця між ними. Багатоступенева форма (вертикальний формат) передбачає послідовне зіставлення відповідних доходів і витрат, а чистий прибуток обчислюється шляхом поетапних розрахунків.

Крім того, у міжнародній практиці можливе представлення Звіту про фінансові результати за одним із двох підходів: групування витрат за їх функціональним призначенням (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати тощо) або представлення витрат за їх характером (матеріали, заробітна плата, амортизація тощо). МСФЗ надають підприємствам можливість обирати підхід, керуючись професійним судженням щодо найбільш точного відображення складових фінансових результатів.

Таким чином, облік доходів, витрат та фінансових результатів за МСФЗ ґрунтується на принципах прозорості, повноти та порівнянності інформації, що забезпечує об'єктивну оцінку ефективності діяльності підприємства. Можливість вибору методів класифікації та подання даних дозволяє пристосовувати звітність до специфіки господарської діяльності, зберігаючи аналітичну цінність та достовірність інформації. Гармонізація національної та міжнародної практики сприяє підвищенню довіри інвесторів і кредиторів та формує основу для розвитку порівнянної та якісної фінансової звітності на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Васильєва В. Г., Семенюк Д. Ю. Облік доходів і витрат: напрями гармонізації міжнародних та національних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності. *Економічний простір*. 2019. № 147. С. 128–139. URL <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/141>.

2. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Дохід від договорів з клієнтами». URL: https://www.mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_of_2024-736.

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>.

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>.

5. Концептуальна основа фінансової звітності. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_of_2024-736.

6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності». URL: https://www.mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_of_2024-736.

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>.

УДК 336.14

Ольга СИЧ, к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів

ЗЕЛЕНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Відновлення України після повномасштабного вторгнення потребує не лише значних фінансових ресурсів, оцінених у 2025 році на наступне десятиліття у близько 600 млрд дол. США[1], а й стратегічного переходу до моделі зеленого та стійкого розвитку. Успіх цього переходу залежить від здатності держави збалансувати потреби в інвестиціях із впровадженням інноваційних фінансових та фіскальних інструментів.

В першу чергу варто окреслити інституційну архітектуру фінансування. Фундаментальним елементом сучасної інституційної трансформації вітчизняного економічного середовища постає Ukraine Investment Framework (UIF), що функціонує як стратегічний другий компонент (Pillar II) комплексної програми Ukraine Facility. Оскільки загальний ресурсний потенціал UIF оцінюється у 9,3 млрд євро, спрямованих на системне стимулювання інвестиційної діяльності, особливої ваги набуває неухильне дотримання регламентованої «зеленої квоти», згідно з якою щонайменше 20% загального обсягу фінансування має бути інвестовано виключно у проекти, що забезпечують енергоефективність, пом'якшення наслідків кліматичних

змін та інклюзивний сталий перехід[2]. Практична реалізація цієї фінансової архітектури забезпечується через впровадження багатоаспектних механізмів, серед яких пріоритетне місце посідає покриття інвестиційних ризиків за допомогою державних гарантій на суму 7,8 млрд євро, а також активне застосування інструментів змішаного фінансування та надання всебічної технічної допомоги суб'єктам підприємництва для підвищення їхньої адаптивності до сучасних викликів.

Ефективність сформованої екосистеми зеленого фінансування безпосередньо зумовлена глибокою консолідацією зусиль провідних міжнародних фінансових організацій та вітчизняного банківського сектору, що створює стійкі передумови для реалізації складних екологічних ініціатив у контексті глобальних цілей сталого розвитку. У межах цього партнерства глобальні інституції, зокрема IFC, фокусують свою діяльність на масштабній мобілізації приватного капіталу, тоді як EBRD через спеціалізовану програму Ні-Вар сприяє технологічному прискоренню переходу до вуглецево-нейтральної економіки, а ЕІВ за допомогою ініціативи JASPERS забезпечує фахову технічну підготовку публічних проєктів.

Паралельно з глобальними гравцями значну роль відіграють європейські інституції розвитку, як-от німецький державний банк KfW, що успішно реалізує програми Green for Growth Fund для модернізації енергетичного та аграрного секторів, та польський банк BGK, чия діяльність спрямована на підтримку малого та середнього підприємництва у прифронтових регіонах через розгалужену мережу партнерських установ, включаючи ПриватБанк та Кредобанк. Завершальною ланкою цієї ієрархічної системи виступають провідні українські банки-виконавці, серед яких Укргазбанк, що послідовно розвиває унікальну модель «Еко-банку», та Ощадбанк, який акцентує увагу на підвищенні енергоефективності в межах спеціалізованої програми ESSF, виконуючи таким чином критично важливу функцію фінансових посередників для забезпечення довгострокової життєздатності вітчизняного бізнесу.

Для мобілізації капіталу в необхідних обсягах в Україні впроваджуються або розглядаються наступні види інструментів.

1. Зелені облігації (Green Bonds) – це пріоритетний інструмент залучення приватних інвестицій. Успішним прикладом є випуск «зелених» облігацій НЕК «Укренерго», або на муніципальному рівні випуск таких облігацій для модернізації транспорту та систем теплопостачання у Львові.

2. Зелена сек'юритизація – об'єднання зелених кредитів (наприклад, на сонячні панелі чи енергоефективні вікна) та випуск забезпечених ними цінних паперів дозволяє банкам розблокувати капітал для нового кредитування.

3. Зелений лізинг – використовується для придбання енергоефективної сільгосптехніки або електромобілів для комунальних послуг.

4. Мезонінне фінансування та страхування – гібридні інструменти для підтримки стартапів у сфері циркулярної економіки та проєктів державно-

приватного партнерства (наприклад, будівництва сміттєпереробних заводів), де страхування знижує ризики для інвесторів.

5. Ризикові гарантії (Risk-Share Facilities) – раніше згадана IFC надає такі ресурси українським банкам (понад 405 млн дол.) для підтримки малого та середнього бізнесу.

Зелений перехід вимагає фундаментальної перебудови податкової системи, яка на рівні з зеленим фінансуванням може стати інструментом фінансування Green Deal[3]. Основними податковими нововведеннями можуть стати наступні.

1. Вуглецеве ціноутворення – податки на CO₂ та системи торгівлі викидами. В Україні податок на викиди CO₂ було збільшено до 10 грн за тону у 2019 році, проте він потребує подальшого реформування для виконання стимулюючої функції.

2. СВМ (механізм прикордонного вуглецевого коригування) – з 2026 року ЄС вводить податок на імпорт товарів з високим вуглецевим слідом (сталь, цемент, електроенергія), що змушує українських експортерів декарбонізувати виробництво для збереження конкурентоспроможності.

3. Реформа субсидій – відмова від субсидування викопного палива дозволяє перерозподілити кошти на підтримку чистих технологій.

4. Стимули для індустріальних парків – звільнення від податку на прибуток (на 10 років), ПДВ та мита на імпорт обладнання створює сприятливе середовище для «зелених» виробництв.

Пріоритетними сферами інвестування є енергетика, де потреби становлять 10–15 млрд доларів у відновлювані джерела енергії та 15–20 млрд доларів в енергозбереження. На муніципальному рівні – це інфраструктура, а саме водопостачання (потреба 7–10 млрд дол.) та управління відходами (3–5 млрд дол.). Третій важливий напрямок – це розвиток інфраструктури для електромобілів та перехід на низьковуглецевий громадський транспорт[1].

Зелене фінансування є життєво важливим механізмом відбудови, що об'єднує стратегічну експертизу МФО з мережею вітчизняних банків. Лише через інтеграцію кліматичного планування в бюджетні цикли та гнучку адаптацію до норм ЄС Україна зможе забезпечити стале відновлення та енергетичну незалежність. Попри значні перспективи, реалізація можливостей запровадження зеленого фінансування стикається з труднощами. Це інвестиційний розрив – адже потреби у фінансуванні значно перевищують обсяги доступних ресурсів. Окрім того, брак досвіду – вузьким місцем залишається недостатня кваліфікація представників місцевих органів влади для розробки якісних проєктів та забезпечення прозорого звітування. Залежність від зовнішніх донорів зберігає актуальність – існує висока потреба у використанні гарантій для покриття воєнних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову (2025) ПРООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>

/press-releases/opublikovano-onovlenu-otsinku-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu

2. Джерела зеленого фінансування: Ukraine Investment Framework (2024) Аналітичний звіт. DixiGroup. 53с.

3. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України (2020). Аналітичний документ. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» 77с.

УДК 657:004.8:338.24

Микола СКРИПНИК, к.е.н.,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ВИЯВЛЕННІ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ

Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації набуває принципово нових характеристик та викликів. Зростання кількості кібератак, фінансового шахрайства та маніпуляцій з обліковою інформацією вимагає впровадження інноваційних інструментів виявлення загроз, серед яких штучний інтелект (ШІ) займає особливе місце. Застосування технологій ШІ у сфері виявлення загроз економічній безпеці підприємства відкриває нові можливості для превентивного захисту бізнесу та підвищення якості облікової інформації.

Економічна безпека підприємства представляє комплексну систему заходів, спрямованих на захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечення стабільного функціонування та розвитку в умовах невизначеності. Сучасні загрози економічній безпеці характеризуються високим рівнем складності та динамічності, що робить неефективними традиційні методи їх виявлення та нейтралізації. В контексті бухгалтерського обліку особливу небезпеку становлять фінансове шахрайство, маніпуляції з фінансовою звітністю та кібератаки на облікові інформаційні системи [1].

Технології штучного інтелекту створюють для підприємств нові можливості у сфері захисту від кіберзагроз та фінансового шахрайства. Системи на основі машинного навчання можуть виявляти незвичайні патерни поведінки, які можуть вказувати на шахрайство або порушення безпеки, аналізуючи величезні обсяги даних з високою швидкістю та точністю [1, 2]. Дослідження показують, що системи ШІ можуть досягати до 99% точності у виявленні загроз, значно зменшуючи кількість помилкових спрацювань та дозволяючи фахівцям зосередитися на реальних загрозах. У банківському секторі впровадження ШІ для виявлення шахрайства дозволило підвищити виявлення підозрілих операцій у 2-4 рази, водночас скоротивши кількість

помилкових тривог приблизно на 60%. Це особливо важливо в умовах зростання кількості та складності фінансових шахрайств, які можуть призвести до значних втрат та репутаційних ризиків [3].

В контексті бухгалтерського обліку штучний інтелект забезпечує кілька ключових переваг для виявлення загроз економічній безпеці. По-перше, ШІ дозволяє проводити безперервний моніторинг усіх фінансових транзакцій, забезпечуючи виявлення аномалій на ранніх стадіях. По-друге, системи машинного навчання можуть ідентифікувати складні схеми шахрайства, які не виявляються традиційними методами контролю. По-третє, ШІ підтримує форензик-аудит шляхом автоматизованого аналізу бухгалтерських документів та виявлення ознак маніпуляцій або підробок [4].

Впровадження штучного інтелекту трансформує роль бухгалтерів у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Автоматизація рутинних завдань з виявлення аномалій дозволяє фахівцям зосередитися на аналізі складних ситуацій, що вимагають професійного судження та контекстного розуміння бізнес-процесів. ШІ змінює поведінку менеджерів щодо якості фінансової звітності через здатність виявляти некоректні звіти, стимулюючи підготовку високоякісної фінансової інформації [4].

Системи виявлення загроз на основі ШІ працюють за принципом адаптивної безпекової архітектури, що включає чотири етапи: прогнозування потенційних ризиків, превентивне впровадження контролів, виявлення підозрілої активності в реальному часі та автоматизоване реагування на інциденти. Для виявлення фінансового шахрайства ШІ аналізує історичні дані транзакцій, виявляє закономірності нормальної поведінки та ідентифікує відхилення, що можуть свідчити про шахрайські дії [3].

Водночас впровадження технологій ШІ у систему економічної безпеки підприємства стикається з певними викликами. Основними проблемами є високі початкові витрати на впровадження, необхідність інтеграції з існуючими обліковими системами, потреба у кваліфікованих фахівцях та питання захисту конфіденційності даних. Успішна інтеграція ШІ вимагає системного підходу, належного ресурсного забезпечення та постійного розвитку компетенцій персоналу [1].

Перспективним напрямком є створення інтегрованих платформ на основі ШІ, які об'єднують різні аспекти економічної безпеки - від фізичного захисту до кібербезпеки та контролю фінансових операцій. Такі платформи забезпечують комплексний підхід до управління ризиками та дозволяють більш ефективно координувати заходи з забезпечення безпеки. Впровадження ШІ для виявлення загроз економічній безпеці має особливе значення для України в умовах військової агресії, коли підприємства стикаються з підвищеними ризиками кібератак та шахрайських операцій [1].

Отже, штучний інтелект виступає потужним інструментом інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства у сфері бухгалтерського обліку. Впровадження ШІ дозволяє підприємствам перейти від реактивного

до проактивного підходу в управлінні ризиками, виявляючи загрози до того, як вони завдадуть значної шкоди.

Список використаних джерел:

1. Крамар І. Штучний інтелект як каталізатор інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства. *Фінансово-економічна безпека підприємств і держави: досвід та перспективи* : матеріали конф. Тернопіль, 2024. С. 55-56.
2. Халіна О., Шмагало В. Вплив застосування технологій штучного інтелекту на діяльність суб'єктів економічної безпеки підприємств машинобудування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3938>
3. AI-driven threat intelligence: Revolutionizing enterprise security. ET Edge Insights. 2025. URL: <https://etedge-insights.com/technology/cyber-security/ai-driven-threat-intelligence-revolutionizing-enterprise-security/>
4. Muhammad Ali Jaafar. The Impact of Artificial Intelligence in Detecting Fraudulent Creative Accounting. *Journal of Futurity of Economic & Law*. 2024. Vol. 4. No. 2. P. 63-72. URL: <https://futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/324>

УДК 657:004.9:330.342

Наталія СКРИПНИК, к.е.н., доцент,

Микола СКРИПНИК, к.е.н.,

*Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК УМОВА ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕФЕКТИ

Сучасне підприємництво функціонує в умовах перманентної трансформації: глобальні кліматичні виклики, євроінтеграційні зобов'язання України та запити зацікавлених сторін щодо прозорості бізнесу формують нові вимоги до якості фінансово-облікової інформації. У цьому контексті цифровізація постає не лише технологічним трендом, а структурною умовою переходу підприємства до сталої бізнес-моделі, орієнтованої на довгострокову цінність, а не короткостроковий прибуток.

Поняття «стала бізнес-модель» в академічному дискурсі трактується як система, що органічно поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну інклюзивність. Фінансово-облікові процеси є нервовою системою такої моделі: саме вони генерують інформацію для прийняття рішень, забезпечують прозорість перед інвесторами та

регуляторами, а також дозволяють відстежувати досягнення ESG-цілей у кількісному вимірі [1].

Цифровізація фінансово-облікових процесів охоплює щонайменше чотири взаємопов'язані рівні. Перший – *автоматизація первинного обліку*: застосування спеціалізованого ПЗ, електронного документообігу у форматі XBRL та хмарних ERP-систем (SAP, Oracle, BAS ERP), що усувають ручну обробку даних і мінімізують ризик помилок. Дослідження українських підприємств свідчать: 85% із них вже впровадили програмне забезпечення для ведення обліку, водночас якісний перехід до аналітичних рішень залишається незавершеним.

Другий рівень – *аналітика в реальному часі*: хмарні ERP-рішення забезпечують управлінцям доступ до актуальних фінансових показників без часового лагу, характерного для традиційного обліку, що є критичним для оперативної реакції на ринкові зміни [2].

Третій рівень охоплює *інтеграцію нефінансової звітності* в цифровий обліковий контур. Прийнята урядом України у 2025 р. Стратегія впровадження звітності зі сталого розвитку відповідно до директиви CSRD та стандартів ESRS передбачає створення уніфікованої електронної платформи звітності вже до березня 2026 р.. Це означає, що збір ESG-даних – про викиди CO₂, споживання ресурсів, соціальні показники – має бути вбудований безпосередньо в облікову інфраструктуру підприємства, а не формуватись паралельно й вручну. Саме тут цифровізація набуває стратегічного значення: без автоматизованих систем збору та верифікації нефінансової інформації сталість перетворюється на декларацію, а не на вимірюваний результат [3].

Четвертий рівень – *використання технологій штучного інтелекту та блокчейн* в обліку. ШІ трансформує роль бухгалтера від реєстратора господарських операцій до аналітика-стратега: рутинні завдання автоматизуються, а людський ресурс вивільняється для інтерпретації даних та підтримки управлінських рішень. Блокчейн, своєю чергою, забезпечує незмінність облікового реєстру та підвищує довіру до фінансової звітності з боку зовнішніх стейкхолдерів – особливо актуально в умовах євроінтеграції, коли українські підприємства виходять на ринки з жорсткими вимогами до верифікації даних [2].

Ефекти від цифровізації фінансово-облікових процесів у контексті сталості є багатовимірними. По-перше, вона знижує транзакційні витрати на формування звітності та скорочує час прийняття управлінських рішень. По-друге, забезпечує інтегровану прозорість: інвестори, кредитори та регулятори отримують верифіковані дані як про фінансові, так і про нефінансові результати підприємства в єдиному форматі. По-третє, цифровий обліковий контур є технологічною основою для впровадження моделей кругової економіки, оскільки дозволяє відстежувати матеріальні та енергетичні потоки на кожному етапі виробничого циклу.

Водночас перехід до цифрової сталої бізнес-моделі супроводжується викликами: значні початкові інвестиції у IT-інфраструктуру, дефіцит фахівців

із компетенціями на стику обліку та data science, ризики кібербезпеки та питання сумісності нових рішень з унаслідкованими обліковими системами. Для малого та середнього підприємництва ці бар'єри є особливо відчутними, що обумовлює необхідність державної підтримки цифрової трансформації в частині доступних хмарних рішень та освітніх програм.

Таким чином, цифровізація фінансово-облікових процесів є не факультативним елементом модернізації, а системною умовою переходу підприємства до сталої бізнес-моделі. Вона забезпечує інформаційний фундамент для досягнення ESG-цілей, підвищує якість та прозорість фінансової і нефінансової звітності та формує конкурентну перевагу на ринках, де сталість стає нормою, а не винятком.

Список використаних джерел:

1. Гарматій Н. та ін. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. О. А. Сороківської. Тернопіль : ТНТУ, 2024. 287 с.

2. Чорновіл Д. Діджиталізація бухгалтерського обліку: сучасні тенденції та інструменти автоматизації. *Економіка і регіон*. 2024. № 4. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3625>

3. Dilovod. Особливості українського бухобліку 2025: результати дослідження. 2025. URL: <https://dilovod.ua/blog/osoblyvosti-ukrayinskogo-buhobliku-2025-rezultaty/>

УДК 657:330

Марина ТАНАСІЄВА, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці

ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією та інституціоналізацією принципів сталого розвитку. У цих умовах суттєво змінюються вимоги до інформаційного забезпечення управління підприємствами. Бухгалтерський облік, який традиційно виконував функцію фіксації фінансово-господарських операцій, сьогодні перетворюється на ключову інформаційну платформу забезпечення економічної, соціальної та екологічної відповідальності бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що традиційна фінансово-орієнтована модель обліку не забезпечує повною мірою інформаційних потреб стейкхолдерів щодо довгострокової стійкості підприємства, його

соціальних ефектів та екологічних наслідків діяльності. Інвестори, кредитори, органи державної влади та громадськість дедалі більше зацікавлені не лише у фінансових результатах, а й у здатності підприємства створювати довгострокову вартість з урахуванням ESG-факторів.

У центрі сучасної парадигми розвитку економіки перебуває концепція сталого розвитку, яка базується на взаємодії трьох складових: економічної, соціальної та екологічної відповідальності. Економічна відповідальність передбачає забезпечення фінансової результативності, платоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства у довгостроковій перспективі. Соціальна відповідальність охоплює питання розвитку людського капіталу, безпеки праці, соціальних гарантій та корпоративної етики. Екологічна відповідальність пов'язана з мінімізацією негативного впливу на довкілля, раціональним використанням ресурсів та управлінням кліматичними ризиками [1, с. 466-467; 2, с. 463-464].

Взаємозв'язок цих складових формує нові вимоги до системи бухгалтерського обліку. Економічна результативність без соціальної стабільності та екологічної безпеки не може бути довгостроково стійкою. Водночас соціальні та екологічні ініціативи потребують економічного обґрунтування та належного облікового відображення. Саме тому бухгалтерський облік набуває інтегруючої ролі, поєднуючи фінансові та нефінансові показники в єдиній інформаційній системі [3, с. 25-26; 4, с. 112].

Еволюція предмета бухгалтерського обліку відбувається від класичного відображення майнового стану та фінансових результатів до включення соціальних витрат, екологічних зобов'язань, нефінансових ризиків та показників людського капіталу. Якщо раніше облік виконував переважно фіксаційну та контрольну функції, то сьогодні він набуває стратегічної та прогностичної ролі. Облікова інформація стає підґрунтям для управління ризиками, оцінювання довгострокової вартості бізнесу та прийняття управлінських рішень з урахуванням ESG-факторів [5, с. 85-86].

Систематизація сучасних викликів дозволяє виокремити чотири основні групи: економічні, соціальні, екологічні та цифрові.

Економічні виклики пов'язані з переходом від короткострокової фінансової результативності до концепції довгострокового створення вартості. Суттєвим є питання інтеграції ESG-ризиків у фінансові оцінки активів та зобов'язань. Кліматичні, соціальні та репутаційні ризики дедалі частіше трансформуються у фінансові наслідки, що потребує перегляду підходів до формування резервів і забезпечень. Крім того, актуальною залишається проблема гармонізації національних стандартів бухгалтерського обліку з міжнародними вимогами у сфері сталого розвитку.

Соціальні виклики зумовлені зростанням вимог до розкриття інформації про людський капітал, умови праці, гендерну рівність, соціальні гарантії. Традиційна система обліку відображає витрати на персонал переважно як поточні витрати, не враховуючи їх довгострокового ефекту. Відсутність

уніфікованих підходів до вартісного вимірювання соціальних показників залишається суттєвою методологічною проблемою.

Екологічні виклики є одними з найбільш складних для облікової системи. Підприємства повинні забезпечувати облік екологічних витрат, викидів, відходів, використання ресурсів та майбутніх екологічних зобов'язань. Особливої складності набуває поєднання натуральних і вартісних показників та оцінка довгострокових екологічних ризиків. Неповне відображення таких факторів призводить до викривлення оцінки фінансової стійкості підприємства.

Окрему групу становлять цифрові виклики. Впровадження ERP-систем, автоматизація збору ESG-даних, використання великих масивів даних та аналітичних платформ змінюють архітектуру облікової системи. З одного боку, цифровізація підвищує оперативність та точність інформації. З іншого – породжує нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, якістю даних та необхідністю формування нових професійних компетенцій бухгалтерів.

У відповідь на зазначені виклики необхідна комплексна трансформація облікової системи. По-перше, важливим напрямом є розвиток нефінансової та інтегрованої звітності. Нефінансова звітність дозволяє розкрити соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, тоді як інтегрована звітність формує цілісне уявлення про створення вартості в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

По-друге, необхідною є інтеграція ESG-показників у систему фінансового та управлінського обліку. Облікова система повинна забезпечувати взаємозв'язок між нефінансовими чинниками та фінансовими результатами. Це передбачає удосконалення методик обліку соціальних та екологічних витрат, формування відповідних резервів і забезпечень, а також узгодження фінансових і нефінансових показників у звітності.

По-третє, важливою складовою модернізації є адаптація національних стандартів бухгалтерського обліку до міжнародних практик сталого розвитку. Така гармонізація сприятиме підвищенню прозорості та порівнюваності звітної інформації, зміцненню інвестиційної привабливості українських підприємств.

По-четверте, зростає роль професійного судження бухгалтера. Оцінка соціальних та екологічних зобов'язань, визначення суттєвості ESG-ризиків, вибір методів вимірювання нефінансових показників потребують високого рівня професійної підготовки та міждисциплінарних знань. Бухгалтер стає активним учасником системи управління сталим розвитком, а не лише виконавцем облікових процедур.

Отже, сучасна облікова система має трансформуватися з традиційної фінансово-орієнтованої моделі в інтегровану інформаційну систему управління економічною, соціальною та екологічною відповідальністю. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне відображення діяльності підприємства, підвищити довіру з боку стейкхолдерів та створити передумови для довгострокового сталого розвитку. Перспективи подальших

досліджень вбачаються у розробленні методології вартісного вимірювання нефінансових показників, емпіричній оцінці впливу ESG-факторів на фінансову стійкість підприємств, а також у формуванні концепції цифрової інтегрованої облікової системи.

Список використаних джерел:

1. Богатчик Л., Лопатовський В., Лопатовська О., Мельничук І. Облік і звітність ESG-показників як інструмент підвищення прозорості бізнесу в умовах сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. Вип. 346(5), С. 464–472. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-68>
2. Іванченкова Л., Яковенко А., Жаданова Ю., Лагодієнко Н. Обліково-аналітичне забезпечення екологічної відповідальності для потреб конкурентоспроможного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2024, № 6, С. 461–467. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-71>
3. Селецька Д. О. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: соціальний аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2024, (3(59)). С. 20–36.
4. Струк Н. С., Демко Р. Р. Обліково-аналітичне забезпечення формування звітності зі сталого розвитку підприємств. *Український економічний часопис*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-17>
5. Шигун М. М. Концептуальні зміни в бухгалтерському обліку під впливом сталого розвитку бізнесу. *Фінанси України*. 2019. № 2. С. 82–98.

УДК 336.763.3:502.131.1:330.341.1

Віолетта Харабара, к.е.н., доцент,

Роман Грешко, к.е.н., доцент,

*Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці*

РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Перехід глобальної економіки до моделей сталого розвитку, декарбонізації та ресурсоефективного виробництва є однією з провідних тенденцій сучасної економічної трансформації. Ці процеси вимагають не лише екологічних і соціальних змін, а й суттєвої переорієнтації фінансових потоків. Для успішної реалізації стратегій сталого розвитку потрібні значні інвестиції в екологічні проєкти, оновлення інфраструктури, розвиток відновлюваної енергетики та технологій циркулярної економіки. У цьому сенсі ринок зелених облігацій виступає важливим механізмом залучення

довгострокового капіталу та стимулювання приватних і державних інвестицій у «зелені» ініціативи [5].

Різні джерела надають різні визначення зеленим облігаціям, підкреслюючи їх роль у фінансуванні екологічних проєктів. Зокрема, у виданні International Capital Market Association «Green Bond Principles (GBP)» наведено наступне визначення: «Green Bonds are any type of bond instrument where the proceeds або an equivalent amount will be exclusively applied...» [1; 2].

На сучасному етапі глобальні фінансові ринки демонструють стійке зростання сегмента зелених облігацій, що відображає посилення попиту інвесторів і розширення інструментів сталого фінансування. Загальна кількість зелених облігацій, випущених у 2023 р., становила 4633 од., у т.ч. 1259 облігацій були спрямовані на фінансування проєктів у сфері енергетики та 927 - у сфері будівництва. Енергетика, будівлі та транспорт залишаються трьома найпопулярнішими категоріями, на які припадає близько 75 % обсягу зеленого боргу [6].

Україна водночас є активним учасником світового руху зі сталого фінансування, що зумовлено зростаючим попитом на підвищення енергоефективності, відновлення інфраструктури та впровадження принципів циркулярної економіки. На міжнародному рівні провідні країни застосовують різні підходи до використання зелених облігацій. Для України це створює можливості адаптувати міжнародні стандарти, зокрема принципи ІСМА, а також впровадити регуляторні підходи, спрямовані на забезпечення прозорості та підзвітності.

Водночас зростає потреба в розробці національних критеріїв відбору проєктів і систем моніторингу їхнього впливу з урахуванням особливостей національного контексту. Практична імплементація механізмів формування ринку зелених облігацій передбачає реалізацію системних заходів, зокрема створення реєстру «зелених» активів та запровадження стандартів оцінки екологічного впливу.

Разом з тим національний сегмент перебуває на початковій стадії розвитку, що підтверджується обмеженими обсягами емісії та недостатньою інституційною базою.

Зокрема, одним із перших прикладів використання зеленого фінансування в Україні стало розміщення компанією ДТЕК ВДЕ єврооблігацій у 2019 році на суму 325 млн євро [3].

Додатковим орієнтиром для оцінки перспектив ринку є наукові дослідження, які вказують на значний потенціал розвитку зеленого фінансування та його роль у переході до циркулярної економіки.

Наведені оцінки підтверджують, що ринок зелених облігацій в Україні має значний потенціал, однак стримується низкою бар'єрів, серед яких недостатня активність емітентів і недосконалість нормативної бази. Реалізація окресленого потенціалу потребує послідовної та узгодженої державної політики, яка має включати розроблення та впровадження національної таксономії сталого фінансування, запуск суверенних зелених облігацій як

якірного інструмента ринку, створення інституційної інфраструктури верифікації та звітності, а також розвиток стратегічного партнерства з провідними міжнародними фінансовими організаціями, зокрема ЄІБ, ЄБРР та МВФ. За відсутності зазначених кроків ринок залишатиметься фрагментованим і не зможе забезпечити належний рівень довіри з боку інституційних інвесторів.

Список використаних джерел:

1. Green Bond Principles. (2022). *International Capital Market Association (ICMA)*. Retrieved from. URL: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Green-Bond-Principles_June-2022-280622.pdf
2. International Capital Market Association. Green Bond Principles. 2022. URL: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Green-Bond-Principles_June-2022-280622.pdf
3. ДТЕК ВДЕ. Випуск «зелених» єврооблігацій: офіційна інформація. Київ, 2019.
4. Савченко В., Кононенко Л., Карнаушенко А. Циркулярна економіка в умовах формування суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 166–174. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/379>
5. Карнаушенко А. С. Розвиток ринку зелених облігацій у контексті глобальної стратегії сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки. *Проблеми сучасної трансформації. Серія: економіка та управління*. №16. h URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-06-01/2024-16-06-01>
6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Ринок зелених облігацій в Україні: аналітичний огляд. Київ, 2023. 35 с.

УДК 336. 13

Едуард ЮРІЙ, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича,
м. Чернівці

ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНІ ІМПЕРАТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України стала безпрецедентним викликом для національної економіки, системи державного управління та публічних фінансів. В умовах воєнного стану держава змушена одночасно забезпечувати обороноздатність, підтримувати

функціонування критичної інфраструктури, фінансувати соціальні зобов'язання та реалізовувати програми відновлення. За таких умов система публічних закупівель набуває не лише прикладного, а стратегічного значення як механізм концентрації, розподілу та контролю використання бюджетних ресурсів.

У наукових дослідженнях публічні закупівлі розглядаються як складова системи публічних фінансів, що забезпечує реалізацію економічної політики держави, а також як інструмент балансування гнучкості та прозорості в умовах воєнного стану. Водночас сучасний етап трансформації системи потребує комплексного осмислення з позицій фінансової стійкості, інституційної адаптації та довгострокової інтеграції у європейський правовий простір.

У 2020–2021 роках система публічних закупівель України функціонувала в умовах відносної макроекономічної стабільності. Частка конкурентних процедур становила відповідно 75,97 % та 82,74 %, що відповідало принципам відкритості, рівності доступу та добросовісної конкуренції. Загальна вартість укладених договорів у 2021 році перевищила 965 млрд. грн., що відображало масштаб державного попиту та довіру бізнесу до електронної системи закупівель.

Початок повномасштабної війни у 2022 році зумовив різке скорочення вартісних показників до 484 млрд. грн., що стало наслідком фіскального шоку, зміни структури видатків та концентрації ресурсів на оборонному секторі. Частка конкурентних процедур знизилася до 63,33 %, що було пов'язано із запровадженням спеціальних механізмів прямого укладення договорів та спрощених процедур.

З фінансової точки зору така трансформація має подвійний ефект. З одного боку, спрощення процедур дозволило мінімізувати часові лаги у постачанні товарів і послуг для потреб оборони та гуманітарної сфери. З іншого – підвищилися ризики зменшення конкуренції та неефективного використання бюджетних коштів, на що звертають увагу дослідники.

Важливим чинником збереження інституційної спроможності системи стала цифрова архітектура ProZorro, що забезпечила безперервність процедур навіть за умов воєнного стану. Діджиталізація закупівель мінімізувала транзакційні витрати, забезпечила прозорість та створила інформаційну базу для аналітичного моніторингу.

У 2023–2024 роках простежується відновлення закупівельної активності. Загальна вартість укладених договорів у 2024 році досягла 888 млрд. грн., що свідчить про поступове формування нового рівноважного стану системи. Водночас зберігається необхідність поетапного повернення до домінування конкурентних процедур.

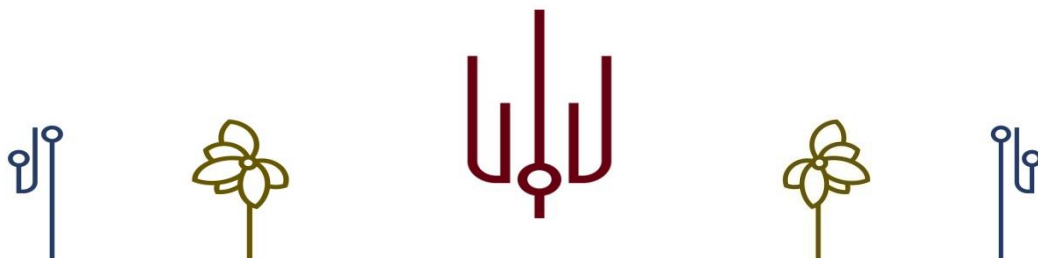
Євроінтеграційний вектор розвитку залишається стратегічним. Адаптація законодавства до acquis ЄС та виконання зобов'язань у межах Угоди про асоціацію визначають нормативні рамки подальших реформ. У цьому контексті система публічних закупівель виконує функцію інструмента

інтеграції до європейського економічного простору.

Таким чином, трансформація системи публічних закупівель у 2020-2024 роках характеризується поєднанням вимушеної дерегуляції та збереження базових принципів прозорості. У стратегічній перспективі система публічних закупівель має трансформуватися з інструмента антикризового реагування у складову середньо- та довгострокового бюджетного планування, інтегровану до механізму управління державними фінансами та відбудови економіки. Подальший розвиток повинен ґрунтуватися на поетапному відновленні домінування конкурентних процедур, удосконаленні ризик-орієнтованого підходу до контролю, розширенні аналітичних можливостей цифрових платформ та гармонізації нормативно-правового середовища із стандартами Європейського Союзу. Саме поєднання інституційної гнучкості, фінансової дисципліни та євроінтеграційної спрямованості визначатиме здатність системи публічних закупівель забезпечувати бюджетну стійкість і виконувати роль стратегічного інструмента економічної безпеки держави в умовах тривалої воєнної та післявоєнної трансформації.

Список використаних джерел:

1. Захаров Д., Федорова О. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану: баланс між гнучкістю та прозорістю. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 343–358.
2. Мінекономіки. Щорічні звіти сфери публічних закупівель. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5>
3. Намясенко О. К. Публічні закупівлі в сучасному євроінтеграційному курсі України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 4(2). С. 157–162.
4. Пантелеймоненко А., Мілька А., Павленко О. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51.
5. Педченко Н. С., Кудачький О. М., Педченко М. Г. Публічні закупівлі в Україні: переваги та недоліки. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2023. № 2. С. 31–35.



СЕКЦІЯ 4.

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК
ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**



DIGITALIZATION AS A CATALYST OF ENTREPRENEURIAL DYNAMICS: A SCHUMPETERIAN METHODOLOGICAL PERSPECTIVE

Digitalization has evolved from a technological trend into a structural transformation of economic systems. It no longer represents a sectoral phenomenon limited to information and communication technologies; rather, it penetrates production architectures, organizational forms, governance mechanisms, and global value chains. Digital transformation reconfigures production functions by integrating data as a core factor of production alongside labor and capital. It reduces transaction costs through automation, algorithmic coordination, and platform intermediation. It reshapes competitive barriers by lowering entry thresholds while simultaneously enabling new forms of market dominance based on network effects and data accumulation. In this context, market entry dynamics become more fluid, experimentation cycles shorten, and innovation diffusion accelerates.

From a Schumpeterian perspective, digital technologies constitute a new technological paradigm capable of triggering successive waves of creative destruction. They generate discontinuities that disrupt incumbent firms, alter industry boundaries, and redefine sources of comparative advantage. Entrepreneurial activity becomes both the mechanism and the outcome of this transformation. Entrepreneurs introduce digital «new combinations,» while digital ecosystems simultaneously expand the opportunity space for future entrepreneurial initiatives. Thus, digitalization intensifies the recursive logic of creative destruction: innovation generates structural change, which in turn stimulates further innovation.

Schumpeter defined economic development as a process driven by «new combinations» introduced by entrepreneurs who challenge equilibrium conditions and create temporary monopolistic advantages [1]. In the digital era, these new combinations manifest through platform-based business models, artificial intelligence systems, cloud infrastructures, blockchain-enabled governance solutions, fintech architectures, and data-driven decision-making systems. These innovations alter cost structures, reduce coordination frictions, and enable modular scalability across borders. The entrepreneur in the digital age increasingly operates within networked ecosystems rather than isolated markets, leveraging intangible assets such as data analytics capabilities, algorithmic optimization, and digital branding.

The central methodological problem lies in identifying how digitalization modifies the intensity, direction, and inclusiveness of creative destruction. Intensity refers to the speed and magnitude of firm entry and exit, productivity reallocation,

and technological substitution. Direction concerns the sectors, technologies, and skill groups most affected by digital transformation. Inclusiveness addresses whether digital creative destruction broadens entrepreneurial participation or concentrates gains among technologically advanced firms and regions. A rigorous methodological framework must therefore combine structural analysis of technological diffusion with institutional evaluation and micro-level firm dynamics.

Schumpeter's model emphasizes innovation, entry of new firms, and displacement of obsolete structures. The process is inherently dynamic and characterized by disequilibrium. Digitalization amplifies this disequilibrium by accelerating innovation cycles and compressing product life spans. Start-ups can scale globally within short time horizons, while incumbent firms face rapid obsolescence if they fail to adapt. The creative destruction mechanism thus becomes more frequent and less predictable, increasing both opportunity and volatility within entrepreneurial ecosystems.

Aghion, Antonin, and Bunel [2] reinterpret creative destruction as a continuous process in which long-term growth depends on institutional capacity to support innovation while mitigating social disruption. They argue that competition policy, education systems, and financial markets are central enabling mechanisms that determine whether creative destruction translates into sustainable prosperity. Within a digital context, these institutional dimensions acquire heightened relevance. Competition authorities must address platform dominance and data monopolization; education systems must supply digital competencies and adaptive skills; financial markets must channel capital toward high-risk innovative ventures. The interaction between digital technology and institutional quality therefore becomes decisive for entrepreneurial activation.

Digitalization strengthens three core Schumpeterian channels in a systematic manner. First, reduction of entry costs: cloud computing services, open-source software, digital payment systems, and global online marketplaces substantially decrease fixed capital requirements. Entrepreneurs can launch minimum viable products without heavy physical infrastructure, thereby expanding the pool of potential innovators. Second, acceleration of diffusion: digital networks, social media platforms, and algorithmic recommendation systems disseminate innovations rapidly across geographic and sectoral boundaries. Knowledge spillovers intensify, and imitation cycles shorten. Third, scalability: digital goods exhibit near-zero marginal costs and strong economies of scale. Once developed, software-based solutions can be replicated globally with minimal additional expenditure, enabling exponential growth trajectories.

However, digitalization also increases market concentration due to network effects, data accumulation advantages, and platform lock-in mechanisms. Dominant firms can leverage user data to reinforce competitive advantages, creating high entry barriers for latecomers. This duality produces a paradox: digitalization simultaneously lowers entry costs and strengthens winner-takes-most dynamics. Therefore, methodological research must account for both pro-competitive and monopolistic tendencies within digital ecosystems. Empirical models should

incorporate indicators of market concentration, platform dependency, and data asymmetry alongside measures of entrepreneurial entry and innovation output.

From a policy-oriented methodological perspective, digitalization should be analyzed not only as a technological variable but as a systemic catalyst. It interacts with competition frameworks, intellectual property regimes, venture capital availability, and public procurement mechanisms. Empirical research must therefore adopt an interdisciplinary lens combining industrial organization, innovation economics, and institutional analysis. The Schumpeterian paradigm provides the conceptual anchor, while contemporary growth theory offers tools for empirical validation.

In conclusion, digitalization functions as a catalyst of entrepreneurial dynamics by intensifying creative destruction processes, expanding opportunity spaces, and accelerating productivity reallocation. Its impact depends on institutional configurations that balance competitive openness with social stability. A Schumpeterian methodological perspective enriched by the analytical contributions of Aghion, Antonin, and Bunel enables systematic evaluation of how digital transformation activates entrepreneurial ecosystems. Future empirical research should refine causal identification strategies, develop composite digital-entrepreneurial indices, and explore cross-country institutional heterogeneity to determine optimal configurations for sustainable innovation-driven growth.

References:

1. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1934.
2. Aghion P., Antonin C., Bunel S. The Power of Creative Destruction: Economic Upheaval and the Wealth of Nations. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2021. 400 p.

УДК 004:631.11:656.078.8

Анатолій БОБЕР, к.с.-г.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
Ірина БОБЕР, здобувач вищої освіти,
Навчально науковий інститут міжнародних відносин КНУ ім. Т. Шевченка,
м. Київ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРОПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Цифрова трансформація економіки є одним із ключових глобальних трендів розвитку підприємницької діяльності, що охоплює всі галузі

господарства, зокрема агропромисловий комплекс. В умовах посилення конкуренції на аграрних ринках, зростання вимог до якості, безпечності та простежуваності продукції, а також необхідності адаптації до кліматичних і логістичних викликів, агропідприємства дедалі активніше впроваджують цифрові технології у свою діяльність. Саме цифровізація розглядається як інструмент підвищення гнучкості бізнесу, активізації підприємницької ініціативи та формування довгострокових конкурентних переваг [1, с. 4]. Для аграрного сектору України цифровізація має особливе значення у контексті інтеграції до європейського економічного простору, адже відповідність вимогам ЄС щодо якості, сталості та прозорості виробництва є передумовою успішного функціонування агробізнесу на міжнародних ринках. Цифровізація агропідприємств являє собою комплексний процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у виробничі, управлінські, фінансові та маркетингові процеси. Вона включає використання систем точного землеробства, геоінформаційних технологій, сенсорних мереж, цифрових платформ управління ресурсами, автоматизованих систем планування та аналітики великих масивів даних [3, с. 312]. Особливістю цифровізації аграрного сектору є її безпосередній вплив на виробничі показники: урожайність, ефективність використання добрив і засобів захисту рослин, зниження втрат продукції та мінімізацію ризиків. Цифрові рішення дозволяють агропідприємствам здійснювати моніторинг виробничих процесів у режимі реального часу та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції [5, с. 137]. Впровадження цифрових технологій безпосередньо впливає на рівень підприємницької активності агропідприємств, оскільки створює умови для розвитку нових бізнес-моделей та форм взаємодії з ринком. Цифрові платформи збуту, електронна комерція, онлайн-контракти та цифрові логістичні сервіси зменшують бар'єри входу на нові ринки і сприяють розширенню масштабів підприємницької діяльності [4, с. 3]. Цифровізація також стимулює інноваційну активність, оскільки агропідприємства отримують можливість швидко тестувати нові продукти, оптимізувати асортимент та адаптувати виробництво до потреб споживачів. У результаті зростає гнучкість бізнесу, підвищується швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури та формується підприємницька культура, орієнтована на інновації та розвиток.

Конкурентоспроможність агропідприємств формується під впливом сукупності факторів, серед яких ефективність виробництва, якість продукції, рівень витрат та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню операційних витрат і підвищенню продуктивності праці, що безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємств [2, с. 109]. Використання аналітичних цифрових систем дозволяє агропідприємствам прогнозувати попит, управляти запасами та знижувати комерційні ризики. Крім того, цифрові технології забезпечують відповідність аграрної продукції міжнародним стандартам якості та

простежуваності, що є критично важливим для експорту на ринки Європейського Союзу [1, с. 6].

Попри значний потенціал цифровізації, агропідприємства стикаються з низкою обмежень у процесі її впровадження. Серед основних проблем варто виокремити недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, обмеженість фінансових ресурсів малих підприємств, нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, а також ризики кібербезпеки [2, с. 110]. Наявність цих бар'єрів вимагає формування комплексного підходу до цифрової трансформації, що поєднує технологічні, організаційні та інституційні заходи. Особливу роль у цьому процесі відіграє державна підтримка, спрямована на розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності в аграрному секторі.

Отже, цифровізація агропідприємств є важливим чинником підвищення їх підприємницької активності та конкурентоспроможності. Вона сприяє оптимізації виробничих і управлінських процесів, розвитку інноваційних бізнес-моделей та зміцненню позицій агробізнесу на внутрішніх і зовнішніх ринках. Подальший розвиток цифровізації в агропромисловому комплексі потребує системного підходу, поєднання інвестицій у технології, людський капітал та інституційну підтримку, що забезпечить сталий розвиток аграрного підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Алексеева О.В., Мазур К.В., Кривогубець В.А. Діджиталізація як фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-06/2024-12-04-06>
2. Бурдяк М. Цифровізація як чинник економічної стійкості та ефективності аграрних підприємств: стратегічні рішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 4. С. 108–113.
3. Коваленко Н.В., Юрченко О.А. Пауліна Т.К. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: технології та інструменти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економіка*. 2024. № 40. С. 309–316.
4. Лебідь О.В. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*, 2023, 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>
5. Олійник І.В. Цифрова трансформація в агропромисловому комплексі: вплив на продуктивність та стійкість підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024, 20. С. 135–141.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобалізації, швидкого технологічного розвитку, прогресуючого дефіциту ресурсів, зростаючої світової нестабільності, пандемій, збройних конфліктів, міграційних хвиль, конкурентоспроможність підприємств стає вирішальним чинником їх розвитку. Сучасні цифрові технології активно впливають на забезпечення конкурентоспроможності, докорінно змінюють бізнес-процеси, підходи до управління та взаємодії з клієнтами. Цифровізація дозволяє швидко масштабувати діяльність, виходити на глобальні ринки, створювати нові ефективні бізнес-моделі, сприяє поліпшенню якості продукції та послуг, підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат. Водночас підприємства стикаються з дефіцитом цифрових компетенцій, необхідністю управління змінами, з викликами кібербезпеки.

На сьогоднішній день дослідженню цифровізації, цифрової трансформації підприємств присвячена велика кількість наукових праць. Питання впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств розглянуто в наукових працях [1-5].

Актуальним інструментом стратегічного планування залишається SWOT-аналіз, так як дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих ринкових умов та воєнного стану, оцінюючи внутрішні сили та слабкості, зовнішні можливості та загрози. Він забезпечує об'єктивну базу для прийняття рішень, мінімізації ризиків та пошуку конкурентних переваг.

SWOT-аналіз цифровізації підприємства наведено в табл. 1.

До основних сильних сторін цифровізації належить автоматизація бізнес-процесів, використання ERP, CRM і BI-систем, доступ до даних у реальному часі, застосування аналітики, BigData, інструментів штучного інтелекту, хмарних технологій. Водночас цифрова трансформація має низку слабких сторін – високі початкові інвестиції, пов'язані з придбанням програмного забезпечення, технічного обладнання та навчанням персоналу, залежність від IT-інфраструктури та ін.

Серед можливостей зовнішнього середовища потрібно назвати вихід на нові ринки завдяки e-commerce та цифровим платформам, створення передумов для формування нових бізнес-моделей, використання штучного інтелекту та автоматизації. Разом із тим підприємство стикається з загрозами, серед яких особливу небезпеку становлять кіберзагрози та ризик витоку даних, швидке моральне старіння технологій, зростання конкуренції з боку цифровопровідних компаній, регуляторні та правові обмеження у сфері захисту даних, а також залежність від зовнішніх цифрових платформ.

Таблиця 1. SWOT-аналіз цифровізації підприємства

Внутрішні чинники Зовнішні чинники	Сильні сторони: Автоматизація бізнес-процесів; Доступ до даних у реальному часі з використанням систем ERP, CRM, BI; Поліпшення якості управлінських рішень; Онлайн-сервіси, персоналізація, швидке обслуговування; BigData, AI дозволяють приймати оптимальні управлінські рішення на основі даних; Зростання продуктивності праці персоналу; Надання додаткової цінності товару; Високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; Підвищення лояльності клієнтів до компанії; Гнучкість і масштабованість бізнесу; Хмарні технології дозволяють швидко розширювати діяльність; Зниження операційних витрат.	Слабкі сторони: Високі початкові інвестиції; Витрати на обладнання та програмне забезпечення; Витрати на навчання персоналу; Опір змінам персоналу; Нестача цифрових навичок; Залежність від IT-інфраструктури; Дефіцит кваліфікованих цифрових кадрів; Необхідність постійного оновлення технологій.
	Можливості: Е-commerce, вихід на нові ринки; Цифрові платформи, міжнародна присутність; Створення нових бізнес-моделей SaaS, підписки, цифрові сервіси; Використання штучного інтелекту та автоматизації; Прогнозування попиту, оптимізація виробництва; Партнерства з IT-компаніями та стартапами; Підвищення конкурентоспроможності підприємства; Державні програми підтримки цифровізації.	СИМ Стратегія зростання Використання розвиненої IT-інфраструктури для виходу в e-commerce; Застосування аналітики даних і AI для створення нових цифрових продуктів; Масштабування бізнесу через хмарні технології; Автоматизація процесів для швидкого захоплення нових ринків.
		СЛМ Стратегія розвитку (адаптації) Навчання персоналу через державні програми цифровізації; Залучення IT-аутсорсингу для компенсації нестачі фахівців; Модернізація застарілих систем за рахунок грантів або інвесторів; Партнерство з технологічними компаніями.
	Загрози: Кіберзагрози та витоки даних; Швидке моральне старіння технологій; Зростання конкуренції з боку цифровопрвідних компаній; Регуляторні та правові обмеження (GDPR, захист даних); Залежність від зовнішніх цифрових платформ; Можливі збої через кібератаки або технічні помилки; Ризик невдалих IT-проєктів; Скорочення персоналу, напруга в колективі; Війна, спричинена агресією Росії.	СІЗ Захисна стратегія Посилення кібербезпеки завдяки фінансовим і технічним ресурсам; Використання автоматизації для зниження витрат і протидії конкуренції; Гнучкі цифрові процеси для швидкої адаптації до змін; Власні IT-рішення замість залежності від сторонніх платформ.
		СЛЗ Оборонна стратегія (виживання) Скорочення IT-проєктів з високим ризиком; Відмова від складних цифрових рішень; Стандартизація процесів і зниження витрат; Поступова цифровізація.

Джерело: розроблено автором на основі [2,3,4,5]

На основі проведеного SWOT-аналізу підприємство може застосовувати різні стратегії в залежності від наявих сильних та слабких сторін,

можливостей та загроз зовнішнього середовища. Стратегія зростання передбачає використання наявних сильних сторін для реалізації можливостей шляхом розвитку e-commerce, масштабування бізнесу через хмарні технології, впровадження аналітики та штучного інтелекту. Стратегія розвитку або адаптації орієнтована на подолання внутрішніх обмежень через навчання персоналу, IT-аутсорсинг і партнерство з технологічними компаніями. Захисна стратегія полягає в посиленні кібербезпеки, зниженні витрат за рахунок автоматизації та підвищенні гнучкості цифрових процесів. В умовах кризи доцільною є оборонна стратегія, що передбачає поступову цифровізацію, стандартизацію процесів і мінімізацію високоризикових IT-проектів.

Отже, цифровізація є одним із найвагоміших чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування дозволяє підприємствам оцінювати внутрішні сили та слабкості, зовнішні можливості та загрози, формувати вектори стратегічного розвитку, що, в свою чергу, дає можливість адаптуватися до мінливих ринкових умов, воєнного стану, дефіциту ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Касич А.О., Асцатрян А.А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859>
2. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Том 3. № 4. С. 13-18. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7404>
3. Мельник Р.В. Оптимізація бізнес-процесів клієнтоорієнтованих систем підприємства в мовах цифрової трансформації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Випуск 4. С. 54-62. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_101_2025_ukr/9.pdf
4. Ольшанська О.В., Бондаренко Б.С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/11/3-2024-11.pdf>
5. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181-192. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/188288>

Ovidiu BORDEAN, Ph.D., Associate Professor,
Babeş-Bolyai University,
Cluj-Napoca, Romania

PLATFORM BUSINESS MODEL: TOWARD A SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION

Digital platforms have become a dominant organizational form in many industries; recent estimates suggest that a substantial share of the business models used by the highest-revenue companies are platform-based [1]. Unlike pipeline firms that rely on linear value chains, platform business models create value by enabling and governing interactions among multiple sides of a market and their ecosystem partners [2] [3]. This study uses a bibliometric design to map the thematic structure of the “platform business model” field and to identify research gaps relevant for digital transformation. A dataset of 138 publications retrieved from Web of Science (keyword query: “business model platform”) was analyzed in VOSviewer [4]. We conducted co-occurrence analysis of all keywords and an overlay visualization of average publication year, following established co-occurrence logic [5].

The results reveal five interconnected themes:

- 1) platform economics and competitive strategy (two-sided markets, network effects, competition, strategy, performance);
- 2) value creation and co-creation, often linked to sharing-economy contexts;
- 3) digital platforms and the platform economy;
- 4) business model innovation and design, including emerging technologies such as blockchain;
- 5) digital transformation and management.

The overlay analysis indicates a shift from early emphases on platform economics and performance toward more recent topics related to digital platforms, big data, blockchain, and open innovation.

These patterns point to four priority gaps:

- 1) limited integration of new technology themes with core platform mechanisms (e.g., multi-sided pricing and governance);
- 2) insufficient empirical evidence linking business model design choices to performance outcomes;
- 3) underdeveloped lifecycle explanations of platform business model evolution;
- 4) a relative absence of governance/regulation topics despite their practical relevance.

The paper contributes a concise map of the field and a research agenda for advancing platform business model scholarship and practice.

References:

1. Zhao, Y.; von Delft, S.; Morgan-Thomas, A.; Buck, T. (2020). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892.
2. Van Alstyne, M. W.; Parker, G. G.; Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.
3. Parker, G.; Van Alstyne, M.; Choudary, S. P. (2017). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
4. VOSviewer (2022). VOSviewer: Visualizing scientific landscapes (software).
5. Buzydlowski, J. W. (2015). Co-occurrence analysis as a framework for data mining. *Journal of Technology Research*, 6.

УДК 330.341.1:004:334.012.64

Людмила ВЕРБІВСЬКА, д.е.н., професор,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФУНДАМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний бізнес-світ перебуває у стані глибокої трансформації, спричиненої стрімким розвитком цифрових технологій. Саме цифровізація стала не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й ключовим фактором формування нових екосистем підприємництва, які виступають потужним драйвером активізації підприємницької діяльності, відкриваючи доступ до інноваційних рішень, глобальних ринків та нових форматів співпраці. Вони забезпечують інтеграцію бізнесу у світову економіку, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та створюють умови для сталого розвитку, поєднують технології, інституційні зміни та соціальну відповідальність, формуючи нову парадигму підприємництва.

Цифрова екосистема підприємництва є цілісним простором, у якому взаємодіють сучасні технології, бізнес-моделі, інституції та платформи, створюючи умови для розвитку підприємницької діяльності, яка охоплює:

- цифрові платформи (маркетплейси, онлайн-сервіси, хмарні рішення), що формують нові канали комунікації та збуту;
- фінтех-рішення (електронні платежі, краудфандинг, блокчейн-фінансування), що відкривають доступ до гнучких джерел капіталу;
- освітні та науково-дослідні установи, які забезпечують підготовку висококваліфікованих кадрів та розробку нових технологій;

– інноваційні технології, до яких належать штучний інтелект (AI) – для аналітики та автоматизації, Інтернет речей (IoT) – для оптимізації виробничих процесів, блокчейн – для прозорості та безпеки транзакцій [1; 2, с. 365].

Варто зазначити, що цифрова екосистема підприємництва є не просто набором інструментів, а комплексною системою взаємодії, що забезпечує інтеграцію бізнесу у глобальну економіку, сприяє інноваціям та формує основу сталого розвитку. Вони поєднують технологічні інновації, нові бізнес-моделі та інституційну підтримку, створюючи середовище, яке сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню прозорості бізнес-процесів та формуванню конкурентоспроможних стратегій. Становлення цифрових екосистем підприємництва зумовлене комплексною взаємодією низки взаємопов'язаних факторів, які формують нову парадигму розвитку бізнесу та економіки:

– технологічна еволюція, яка постійно розширює спектр інструментів для комунікації з клієнтами, аналізу їхніх потреб та прогнозування поведінки (як приклад використання штучного інтелекту, Big Data та IoT, що дозволяє бізнесу створювати персоналізовані рішення та підвищувати ефективність управління);

– трансформація конкурентної парадигми, яка зміщує акцент із жорсткої конкуренції на стратегічне партнерство та взаємовигідну колаборацію (бізнеси дедалі частіше інтегруються у спільні цифрові платформи, де співпраця стає джерелом інновацій та нових ринкових можливостей);

– зростаючий попит споживачів на швидке та зручне задоволення потреб без фізичної присутності стимулює розвиток онлайн-сервісів, мобільних додатків та цифрових маркетплейсів;

– активізація глобалізаційних процесів, яка сприяє консолідації географічно розпорошених економічних суб'єктів у єдині цифрові екосистеми, що забезпечують доступ до міжнародних ринків та спільних ресурсів;

– тенденція до персоналізації пропозицій, що базується на добровільному наданні клієнтами персоніфікованих даних та дозволяє бізнесу формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати лояльність споживачів;

– прагнення бізнес-структур до оптимізації прибутку, що реалізується через диверсифікацію продуктового портфолію, впровадження стратегій крос-продажів та використання цифрових каналів для розширення клієнтської бази [4, с. 75].

Сталий розвиток у сучасних умовах глобальних трансформацій є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності бізнесу та його довгострокової стійкості. Цифрові екосистеми, що інтегрують інноваційні технології та нові бізнес-моделі, стають ключовим інструментом забезпечення балансу між економічними інтересами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, оскільки їхня роль полягає у створенні комплексного середовища, яке дозволяє бізнесу не лише

підвищувати ефективність, але й відповідати сучасним викликам суспільства та глобальної економіки (табл. 1) [1; 2, с. 366-367].

Таблиця 1. Ключові виміри стійкості цифрових екосистем підприємництва та їхні практичні результати

Аспекти стійкості	Їхній зміст	Ключові результати для підприємництва
Екологічна стійкість	Оптимізація використання природних і виробничих ресурсів через інтелектуальні системи управління, аналітику даних та автоматизацію процесів	Зменшення енергоспоживання, скорочення викидів, формування «зеленої» економіки
Соціальна відповідальність	Прозорість цифрових платформ та доступність інформації, що забезпечують новий рівень взаємодії між бізнесом і суспільством	Формування довіри споживачів, розвиток соціальних проєктів, підвищення ролі бізнесу у вирішенні суспільно важливих проблем
Економічна стійкість	Впровадження інноваційних бізнес-моделей, диверсифікація доходів, зниження ризиків та підвищення ефективності управління	Адаптація до глобальних викликів, довгострокове зростання та конкурентоспроможність підприємств

Варто зазначити, що у процесі розвитку цифрових екосистем поряд із новими можливостями виникають і серйозні виклики, які визначають траєкторію їхнього майбутнього: зростання обсягів цифрових даних та інтеграція бізнесу у глобальні платформи підвищують ризики кібератак, нерівномірний доступ до сучасних технологій, що створює дисбаланс у можливостях розвитку та потребує державної та інституційної підтримки для подолання цифрового розриву, труднощі у впровадженні цифрових інструментів через обмежені ресурси та недостатню компетентність [3, с. 614-615].

Водночас саме ці виклики формують основу для майбутніх перспектив, адже вони стимулюють пошук інноваційних рішень, розвиток інституційної підтримки та створення нових бізнес-моделей. Перед сучасними суб'єктами підприємництва постає необхідність у створенні глобальних цифрових хабів, стимулюванні креативної економіки та інтеграції ESG-підходів, що забезпечує інноваційність, відповідальність і довгострокову стійкість бізнесу. В результаті, цифрові екосистеми стануть стратегічною основою майбутнього підприємництва, де поєднання технологічних інновацій, культурних цінностей та принципів сталого розвитку формує нову парадигму бізнесу, орієнтовану на глобальну інтеграцію та соціально-економічну відповідальність.

Отож, цифрові екосистеми підприємництва є фундаментом сталого розвитку, адже вони поєднують інноваційні технології, інституційні зміни та нові бізнес-моделі. Їхня роль полягає не лише у підвищенні ефективності

бізнесу, але й у формуванні відповідального та стійкого підприємницького середовища.

Список використаних джерел:

1. Благодир Л. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2099>
2. Бойченко К., Сергєєв М. Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 364-368. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1585>
3. Кульганік О., Давидюк Л. Цифрові екосистеми для розвитку малого та середнього бізнесу: можливості та ризики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №348(6). С. 611-616. URL: <https://herald.khmnmu.edu.ua/index.php/herald/article/view/2613>
4. Нагара М. Цифрова екосистема підприємства: концептуальні засади та стратегічні пріоритети. *Український економічний часопис*. 2024. №6. С 74-79. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/478>
5. Цира О. Цифрові платформи як основа розвитку бізнес-моделей та цифрових екосистем. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №22. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-22-0>

УДК 339.3

Олександр ВЕРЕТІЛЬНИК, д-р політ. наук та публ. адмін.
*Поморська Вища Школа в Старогарді-Гданському,
м. Старогард-Гданський, Польща*

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АФГАНІСТАНІ ПІСЛЯ ПОВЕРНЕННЯ ДО ВЛАДИ РУХУ «ТАЛІБАН»

У серпні 2021 року до влади в Афганістані повернувся ультраконсервативний ісламський рух «Талібан» [1, 4]. Міжнародне співтовариство поклало певні сподівання на те, що нове керівництво Афганістану проводитиме більш «помірковану» політику порівняно з періодом першого правління талібів у 1996-2001 роках. Однак сформований у 2021 році «тимчасовий уряд» не виправдав цих очікувань [5]. Політика, яку проводять таліби, була оцінена Організацією Об'єднаних Націй, правозахисними організаціями та західними державами як систематичне порушення прав і свобод людини, передусім щодо дівчат і жінок. У країні було запроваджено численні обмеження, зокрема заборону для жінок виходити з дому без супроводу родича чоловічої статі, обмеження доступу до

освіти за відсутності умов гендерної сегрегації, а також заборону на трудову діяльність у місцях, де можливий контакт із сторонніми чоловіками [1, 4, 5].

Водночас суттєвою відмінністю другого уряду талібів від першого став їхній підхід до сучасних технологій, зокрема до засобів масової інформації та інтернету. Якщо в період правління 1996-2001 років в Афганістані було заборонено телебачення, а у населення вилучали телевізори та відеомагнітофони, залишаючи радіо «Шаріат» єдиним джерелом інформації, то нинішня влада, принаймні на сьогоднішній день, допускає використання телебачення та відносно вільний доступ до інтернету.

Ця обставина дала змогу частині афганського суспільства адаптуватися до нових реалій, використовуючи цифрові інструменти як для самовираження, так і для економічної діяльності. Афганці активно ведуть персональні інтернет-блоги, розповідаючи про повсякденне життя в післявоєнній країні, а також займаються електронною комерцією.

Станом на сьогодні в Афганістані функціонує кілька інтернет-платформ, що надають можливість купівлі та продажу товарів. До найбільших із них належать Daricha.af та AfghanClickBazar (ACB) [2, 3].

Платформа Daricha.af позиціонує себе як «власний афганський маркетплейс». Вона була заснована у 2024 році, вже після повернення талібів до влади, і, згідно з інформацією на офіційному сайті, створена «афганцями для афганців». Засновники платформи наголошують, що їхній проєкт виходить за межі звичайних торговельних операцій і спрямований на формування підприємницької спільноти, яка надає малому бізнесу, ремісникам і приватним особам інструменти для просування власної продукції. Daricha.af розглядається ними не лише як ринок, а як елемент руху до економічного відродження країни через розвиток цифрової торгівлі та локального підприємництва [3].

На платформі представлені вироби традиційних ремесел, електроніка, побутові товари, а також рідкісні колекційні предмети. Користувачі можуть здійснювати торговельні операції як із мобільних пристроїв, так і з персональних комп'ютерів. Водночас сама платформа не виконує функцій платіжної системи та не надає кур'єрських послуг – відповідні умови узгоджуються між покупцем і продавцем безпосередньо [3].

Платформа AfghanClickBazar позиціонує себе як локальна система електронної комерції, що об'єднує покупців і продавців на всій території Афганістану. Задекларованою метою її засновників є спрощення процесів онлайн-купівлі та продажу для афганського населення, а також формування безпечного й ефективного ринку як для нових, так і для вживаних товарів.

Серед ключових переваг платформи розробники AfghanClickBazar виокремлюють кілька аспектів. По-перше, наголошується на «збереженні місцевого колориту»: маркетплейс створено «афганцями для Афганістану» з орієнтацією на реальні соціально-економічні потреби населення країни. По-друге, акцент робиться на простоті використання – платформа спроектована таким чином, щоб користувачі могли швидко розміщувати оголошення,

керувати процесом продажу та розширювати клієнтську базу без необхідності володіння спеціальними цифровими навичками. По-третє, власники ресурсу декларують всебічну підтримку продавців і покупців на всіх етапах укладання угод, гарантуючи чесність і прозорість торговельних операцій [2].

Особливе значення має наявність вбудованої системи доставки, що є однією з ключових відмінностей AfghanClickBazar від інших афганських онлайн-платформ, зокрема Daricha.af. Користувачі можуть організовувати доставку товарів безпосередньо через платформу, не виносячи це питання за її межі [2]. Наразі доставка здійснюється лише в межах Афганістану, однак у перспективі розглядається можливість розширення логістики на сусідні держави з численною афганською діаспорою, передусім Пакистан та Іран.

Підсумовуючи, можна зазначити, що попри складне економічне становище країни та її міжнародну ізоляцію, всередині Афганістану формуються й реалізуються так звані «горизонтальні ініціативи», спрямовані на поліпшення матеріального становища населення. Такі цифрові платформи, як Daricha.af та AfghanClickBazar, відкривають можливості для інтернет-торгівлі, зокрема для афганських жінок, багато з яких за умов чинних обмежень позбавлені доступу до формальної зайнятості. Через ці майданчики вони можуть реалізовувати продукцію ручної праці – одяг, предмети інтер'єру, килимки для намазу та домашні килими.

Хоча подібні форми зайнятості не здатні замінити традиційні робочі місця, дефіцит яких особливо гостро відчувається в афганських містах, вони водночас створюють альтернативні джерела доходу та формують підґрунтя для поступової модернізації торговельного сектору, який історично відіграє важливу роль в економіці Афганістану.

Список використаних джерел:

1. *KimsqTalibowie? Początkiislamskiegougrupowania, któreprzejęłowladzę w Afganistanie*, URL: <https://historia.wprost.pl/10483576/talibowie-kim-sa-poczatki-ugrupowania-ktore-opanowalo-afganistan.html> (дата посилання: 22.02.2026).
2. Офіційний сайт AfghanClickBazar (ACB), URL: <https://www.afghanclickbazar.com/about> (дата посилання: 22.02.2026).
3. Офіційний сайт Daricha.af, URL: <https://www.daricha.af/?lang=en> (дата посилання: 22.02.2026).
4. *Silaprzejmująwładzę w Afganistanie. Kimsqtalibowie i skądsiewzięli*, URL: <https://tvn24.pl/swiat/talibowie-w-afganistanie-przejmuja-wladze-talibowie-kim-sa-st5192813> (дата посилання: 22.02.2026).
5. Zielińska-Sasiada I., *Uwięzionewewłasnymkraju. Rokterrorukobiet w Afganistanie*, URL: <https://www.onet.pl/styl-zycia/iwona-zielinska-sasiada/afganistan-rok-po-powrocie-talibow/e64lfm5,30bc1058> (дата посилання: 22.02.2026).

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Сучасні аспекти цифрової трансформації економіки, посилення вимог за конкурентоспроможний персонал та удосконалення HR-процесів стає стратегічним пріоритетом для сучасних бізнес-структур. Особливої ваги набувають етапи рекрутингу та адаптації персоналу, адже саме вони формують перше враження кандидата про роботодавця, впливають на якість найму, рівень залученості працівників і їх подальшу результативність.

Людський капітал є вагомим ресурсом суб'єктів господарювання незалежно від галузі діяльності. Ефективна кадрова політика передбачає комплексний підхід до пошуку, мотивації, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних компаніях розвиток співробітників інтегрується у стратегічне планування та безпосередньо пов'язується з досягненням бізнес-цілей. Системні програми підвищення кваліфікації орієнтовані на підтримання професійної компетентності персоналу, адаптацію до змін у законодавстві та технологіях, розвиток управлінських, інтерактивних навичок та формування диджитал компетенцій [2].

Корпоративне навчання може здійснюватися у різних форматах, а саме: очні та дистанційні тренінги, семінари, майстер-класи, вебінари та онлайн-конференції, внутрішні освітні програми, електронні курси та самостійне навчання за допомогою цифрових ресурсів. Особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу, включаючи роботу з інформаційними системами, аналітичними інструментами, автоматизованими платформами управління бізнес-процесами.

Ефективність рекрутингу визначається якістю алгоритму та механізмів відбору кандидатів. Типовий процес підбору персоналу в сучасних бізнес-структурах має поетапний, системно організований характер і передбачає послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних процедур.

На початковому етапі здійснюється визначення кваліфікаційних вимог до кандидатів згідно до перспективних цілей бізнес-структури, функціонального призначення посади та операційних потреб підрозділу. Також відбувається формування профілю посади та моделі компетенцій, що відображають сукупність професійних, управлінських і поведінкових характеристик, очікуваних від працівника. Здійснюється організація пошуку та залучення потенційних кандидатів через визначені канали рекрутингу, з урахуванням специфіки вакансії та цільової аудиторії претендентів. Поступово реалізуються заходи щодо формування привабливої пропозиції роботодавця та забезпечення достатнього рівня охоплення ринку праці.

Наступний крок передбачає первинний аналіз отриманих резюме з метою виявлення кандидатів, які найбільшою мірою відповідають установленим кваліфікаційним вимогам, проведення телефонного або онлайн-інтерв'ю, спрямованого на уточнення ключових аспектів професійного досвіду, мотивації, рівня комунікативних навичок і відповідності кандидата корпоративним цінностям організації. Також проводиться поглиблена співбесіда з рекрутером та безпосереднім керівником структурного підрозділу. Завершальним етапом є прийняття управлінського рішення щодо доречності працевлаштування кандидата та формування офіційної пропозиції про роботу (job offer), що визначає основні умови співпраці та започатковує процес адаптації нового працівника в організації [3].

Важливим елементом оцінювання конкурентоспроможності бізнес-структури є отримання достовірної та об'єктивної інформації про її поточний стан з метою забезпечення належного рівня конкурентних позицій і формування напрямів їх подальшого зміцнення [4].

Цілісна оцінка ефективності рекрутингу потребує аналізу всього циклу підбору, а не окремих його етапів. До ключових показників належать кількість кандидатів на одну вакансію, частка релевантних резюме, час закриття вакансії (time-to-hire), вартість найму (cost-per-hire), частка прийнятих job offer, рівень плинності персоналу в перші місяці роботи.

Високі значення показників прийняття пропозицій про працевлаштування свідчать про конкурентоспроможність роботодавця та ефективну комунікацію з кандидатами.

Застосування сучасних цифрових рішень у сфері HR забезпечує автоматизацію значної частини рекрутингових процедур та підвищує їхню ефективність. Ключовим інструментом цифровізації виступають ATS-системи (Applicant Tracking System), які забезпечують автоматизований прийом і збереження резюме, фільтрацію кандидатів за визначеними критеріями, централізовану комунікацію з претендентами, а також формування аналітичної звітності щодо результативності каналів пошуку. Використання таких платформ сприяє скороченню адміністративного навантаження на HR-підрозділи та мінімізації ризиків втрати інформації.

Важливу роль відіграють онлайн-платформи вакансій і соціальні мережі, що розширюють охоплення цільової аудиторії та прискорюють залучення релевантних кандидатів. Застосування цифрової аналітики дозволяє оцінювати ефективність джерела рекрутингу та оптимізувати витрати на пошук персоналу. Автоматизований скринінг резюме на основі алгоритмів попереднього відбору забезпечує оперативне відсівання нерелевантних заявок і концентрацію уваги на кандидатах, які відповідають встановленим кваліфікаційним вимогам. Додатково використовуються відеоінтерв'ю та інструменти онлайн-оцінювання, що зменшують організаційні витрати, прискорюють прийняття кадрових рішень і забезпечують гнучкість взаємодії між роботодавцем і кандидатом. Онлайн-тестування професійних і когнітивних компетенцій підвищує об'єктивність оцінювання.

Ефективний онбординг є визначальним чинником зниження плинності персоналу на початковому етапі трудової діяльності. Цифрові системи адаптації можуть включати онлайн-курси з корпоративної культури, електронні чек-листи, інтерактивні бази знань, платформи наставництва та регулярні онлайн-опитування щодо рівня задоволеності нових працівників. Використання LMS-платформ забезпечує контроль проходження навчальних модулів, оцінювання рівня засвоєння матеріалу та формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Перевагами цифрового онбордингу є скорочення періоду входження в посаду, стандартизація процедур адаптації, підвищення рівня залученості персоналу та формування позитивного досвіду взаємодії з організацією. Перспективи подальшої цифровізації HR-процесів пов'язані з розвитком HR-аналітики та predictive analytics, застосуванням інструментів штучного інтелекту для оцінювання кандидатів, упровадженням персоналізованих програм навчання та інтегрованих платформ управління талантами.

Комплексний підхід до цифровізації рекрутингу та адаптації дозволяє бізнес-структурам підвищити якість найму, скоротити витрати, зміцнити бренд роботодавця та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, впровадження цифрових інструментів у процеси рекрутингу та адаптації персоналу є необхідною умовою підвищення ефективності HR-інжинірингу в сучасних бізнес-структурах. Автоматизація відбору, використання онлайн-інструментів комунікації та впровадження цифрового онбордингу сприяють підвищенню результативності, скороченню витрат і формуванню конкурентних переваг бізнес-структур на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR-технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 338, ч. 1. С. 133–139. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/18136> (дата звернення: 18.02.2026).
2. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
3. Vedernikov, M., Chernushkina, O., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., Mantur-Chubata, O., & Horbatiuk, O. (2024). Conceptual approacher of the formation of a new paradigm for rating the competitiveness of business structures. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 420–431. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4419>
4. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Кропивницький Б.В. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024, № 6. С. 81-94. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156>.

Laure Sabine Marie DE BATZ DE TRENQUELLÉON, Ph.D.,

Junior Professor,

University of Economics and Business, Prague

Viktoriia KYFYAK, Ph.D., Associate Professor,

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi

Joanna DZIOŃEK-KOZŁOWSKA, Ph.D., Associate Professor,

University of Lodz, Lodz

Ewa STAWASZ-GRABOWSKA, Ph.D., Lecturer,

University of Lodz, Lodz

Žaneta LACOVÁ, Ph.D., Assistant Professor,

Comenius University, Bratislava

Petra BRHLIKOVA, Ph.D., Researcher,

Newcastle University, Newcastle upon Tyne

LOCALIZATION OF ECONOMIC EDUCATION: STRATEGIES FOR ADAPTING INTERNATIONAL FINANCE COURSES TO THE NATIONAL CONTEXTS OF V4 COUNTRIES AND PARTNER INSTITUTIONS

The contemporary transformation of higher education amidst globalization necessitates the development of adaptive models capable of harmonizing universal academic standards with regional specificities. The challenge of localizing educational content is particularly acute for financial and ethical disciplines, where the effectiveness of material comprehension directly correlates with the relevance of examples to the national context. Research into the implementation of the project «Localizing Economic Education for V4 Countries and Beyond» – initiated by the CERGE-EI Institute in collaboration with the CERGE-EI Foundation and involving institutions from Poland, Armenia, Slovakia, Hungary, and Ukraine – demonstrates the high efficiency of the contextualization strategy for the «Finance and Ethics» course [3].

Scientific discourse regarding the decolonization of educational agendas (notably within the GPE KIX framework) emphasizes the need to account for national priorities to avoid mono-directional teaching approaches [1]. A vital aspect of localization involves not only the adaptation of the theoretical framework but also the verification of assessment tools. This was evidenced by the experience of adapting the American Test of Financial Literacy for Ukrainian students, where question modifications accounted for the regulatory specifics of the National Bank of Ukraine and local legislation [2]. Within the «Ethics & Finance» course, localization was achieved through close cooperation between regional instructors and CERGE-EI lecturers to create country-specific case studies (figure 1).

Empirical data indicate that students exhibit the highest levels of engagement when analyzing real-world investigations (e.g., rogue traders notorious examples such as Société Générale and Jérôme Kerviel, accounting frauds such as Wirecard or Theranos case studies, or misselling of financial products with Wells Fargo),

while simultaneously demonstrating a demand for a deeper exploration of local financial instruments and sanction mechanisms [3].

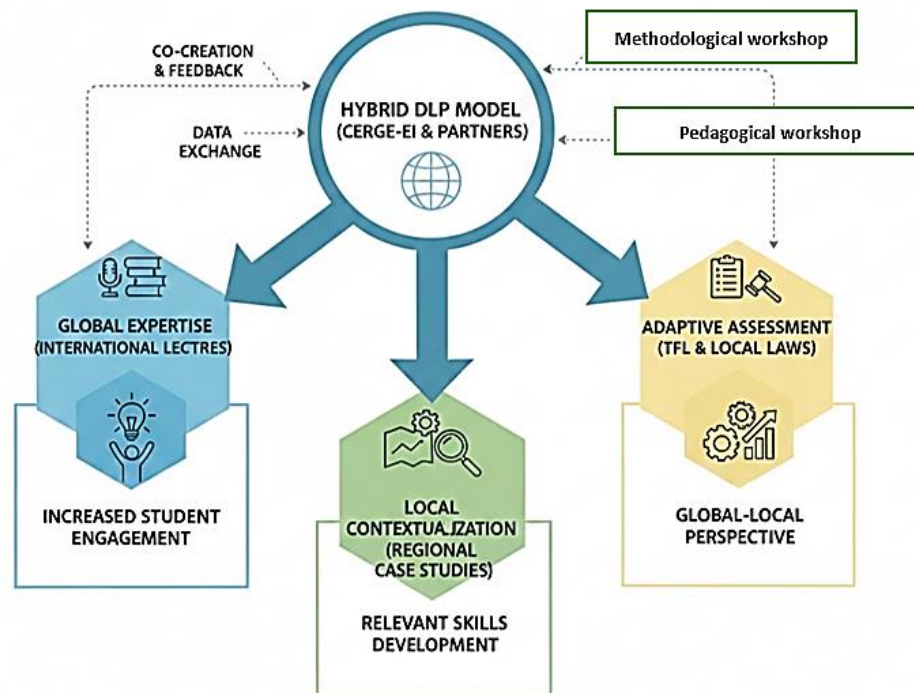


Figure 1. Conceptual model of localized economic education

Source: Visualized with AI based on authors' conceptual framework.

Surveys of local instructors revealed that implementing this strategy entails certain challenges, particularly the difficulty of finding and conducting comparative analyses of regional statistical data, due to discrepancies in reporting methodologies or even the difficulties in finding the information in some extreme examples. Addressing these issues requires enhanced coordination during methodical workshops and the creation of unified databases for partner institutions. Based on the analysis of the project results, key directions for implementing this experience into modern economic education have been identified:

1. Contextualization of theoretical models through the development of national case studies illustrating ethical dilemmas in local financial markets.
2. Hybridization of curricula based on the Distance Learning Program (DLP) model, which combines global expertise with local workshops.
3. Comparative statistical analysis, encouraging students to verify national regulatory data against EU benchmarks.
4. Transformation of classroom work into discussion panels with a 30/60 time allocation (theory to practice).
5. Digitalization and open access to repositories of localized resources developed within Visegrad+ initiatives.
6. International faculty networking to exchange pedagogical techniques and align research priorities.

In summary, the localization of economic education within the Visegrad Group (V4) and partner institutions, notably in Ukraine, transcends mere technical content adaptation; it constitutes a fundamental strategy for the reconceptualization of global knowledge within the framework of national economic imperatives. The implementation of contextualized case studies and the rigorous verification of assessment tools facilitate the bridging of the cognitive gap between theoretical universals and the empirical realities of regional markets. The efficacy of the hybrid Distance Learning Program (DLP) model demonstrates that the synergy between international expertise and national specificity is a pivotal factor in fostering the professional agency of future financiers and economists. Consequently, the ongoing digitalization of localized resources and the advancement of trans-border faculty networks under the Visegrad+ initiatives establish a resilient platform for the decolonization of the educational space, ensuring the integration of national higher education into the unified European intellectual landscape on a parity basis.

References:

1. Cameron, L. M., Kovalchuk, S., D'Angelo, S. M., & Igodoe, A. A. (2024). Localizing the education development research agenda in the Global South: The case of GPE KIX. *International Journal of Educational Development*, 105, 102987. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102987>
2. Happ, R., Kabanets, M., Adariukova, L., Schilling-Friedemann, S. F., & Heidel, S. (2024). Financial literacy of university students in Ukraine – Challenges and opportunities of the adaptation of the U.S. test of financial literacy. *European Journal of Educational Research*, 13(3), 1107–1119. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.13.3.1107>
3. Localizing Economic Education for V4 Countries and Beyond. (2025). *CERGE-EI Foundation Project Report*. Visegrad+ Grants. Retrieved from <https://visegrad.webflow.io/>
4. CERGE-EI Foundation. (2025). *Educational initiatives: Distance learning and partnership programs database*. <https://www.cerge-ei-foundation.org/>

УДК 336.1:004:330.3

**Інна ЖУК, к.е.н., доцент,
ПВНЗ «Буковинський університет»,
м. Чернівці**

ЦИФРОВА АНАЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ У СИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ

Цифрова трансформація системи управління публічними фінансами є визначальним чинником модернізації фінансової політики держави та

формування сприятливого підприємницького середовища. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише інструментом підвищення прозорості бюджетного процесу, а й аналітичною основою для оцінювання результативності державних витрат, управління фіскальними ризиками та формування доказової (evidence-based) політики підтримки бізнесу. В умовах структурної перебудови економіки та післявоєнного відновлення України цифрова аналітика публічних фінансів набуває системного значення, оскільки дозволяє синхронізувати бюджетну, податкову та інвестиційну політику із завданнями розвитку підприємництва [1; 2].

Міжнародний досвід переконливо свідчить, що країни з високим рівнем цифрової зрілості державного сектору демонструють вищі показники підприємницької активності, інвестиційної привабливості та фінансової стабільності [2; 3]. Інтеграція електронних реєстрів, відкритих бюджетних платформ і систем аналітики великих даних забезпечує не лише доступність інформації, але й можливість її інтерпретації через систему показників результативності. Власне аналітична складова цифровізації є критичною, оскільки трансформує масиви відкритих даних у практичні управлінські рішення. У цьому контексті цифрова аналітика виступає інструментом зниження інформаційної асиметрії між державою та бізнесом, що безпосередньо впливає на інвестиційні рішення суб'єктів господарювання [4].

На відміну від традиційної моделі бюджетного адміністрування, цифрова модель управління публічними фінансами передбачає постійний моніторинг ефективності витрат у режимі реального часу, застосування алгоритмів прогнозування та сценарного аналізу[5;6]. Авторською позицією є твердження, що саме інтеграція бюджетної аналітики з показниками підприємницької динаміки (реєстрація нових суб'єктів, податкова віддача, рівень зайнятості) формує якісно новий рівень фінансового менеджменту держави. Такий підхід дозволяє перейти від контролю за використанням коштів до управління економічними результатами.

Для оцінювання ефективності програм підтримки підприємництва в умовах цифровізації доцільним є застосування інтегрального показника фіскальної результативності програми (IFR_p), який визначається як співвідношення сукупного економічного ефекту до обсягу бюджетного фінансування:

$$IFR_p = (\Delta T + \Delta E + \Delta I) / B \quad (1)$$

де ΔT – приріст податкових надходжень від підприємств-учасників програми;

ΔE – економічний ефект від створення нових робочих місць;

ΔI – приріст приватних інвестицій, залучених завдяки програмі;

B – обсяг бюджетного фінансування.

Наприклад, за умови бюджетного фінансування програми у розмірі 60 млн грн, приросту податкових надходжень 40 млн грн, економічного ефекту зайнятості 15 млн грн та додатково залучених приватних інвестицій 25 млн грн, показник становитиме:

$$IFR_p = (40 + 15 + 25) / 60 = 1,33 \quad (2)$$

Отримане значення більше одиниці свідчить про перевищення сукупного економічного ефекту над бюджетними витратами та підтверджує доцільність масштабування програми. В умовах цифрової платформи управління цей показник може розраховуватися автоматично на основі інтегрованих податкових та статистичних даних, що забезпечує оперативність управлінських рішень.

Власне твердження полягає в тому, що цифрова аналітика публічних фінансів має розглядатися як інституційний механізм економічного стимулювання, а не виключно як технологічна інновація. Її ефективність визначається рівнем інтеграції з системою стратегічного планування, бюджетування за результатами та механізмами державної підтримки підприємництва. У цьому аспекті важливою є не лише відкритість даних, але й стандартизація аналітичних індикаторів, що дозволяє забезпечити порівнюваність результатів у динаміці та між регіонами.

Для України пріоритетним напрямом є формування єдиної цифрової екосистеми публічних фінансів, яка поєднуватиме бюджетне планування, податкову аналітику, систему моніторингу державних закупівель та індикатори розвитку підприємництва. Впровадження алгоритмів машинного навчання для прогнозування податкових надходжень і оцінювання фіскальних ризиків дозволить підвищити адаптивність бюджетної політики та мінімізувати дисбаланси. Цифрова аналітика також створює передумови для формування регіональних рейтингів ефективності використання бюджетних ресурсів у контексті підтримки малого та середнього бізнесу.

Таким чином, цифровізація управління публічними фінансами виступає системоутворюючим чинником активізації підприємницької діяльності. Її аналітична складова забезпечує перехід до результативної моделі бюджетування, орієнтованої на економічний ефект, підвищення прозорості та зниження регуляторного навантаження на бізнес. В умовах післявоєнної трансформації економіки України цифрова аналітика повинна стати ключовим елементом фінансової політики держави, спрямованої на стимулювання інновацій, інвестицій та сталого розвитку підприємництва.

Цифрова аналітика публічних фінансів є стратегічним інструментом формування ефективної фінансової політики та активізації підприємницької діяльності. Її впровадження забезпечує підвищення фіскальної результативності бюджетних програм, прозорість фінансових потоків і доказовість управлінських рішень. Інституціоналізація аналітичних індикаторів ефективності та їх інтеграція у цифрові платформи управління створює підґрунтя для сталого економічного зростання та конкурентоспроможності національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами).
2. OECD Digital Government Index 2023: Results and Key Findings. Paris: OECD Publishing, 2023.

3. World Bank. GovTech Maturity Index 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation. Washington, DC, 2022.

4. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2023 Report. Brussels, 2023.

5. І. Жук. Механізми цифровізації публічних фінансів та способи впровадження в систему державного управління в Україні: європейський досвід. *Економічні справи (Нью-Делі)*. 2023. № 68(3). С. 1701–1712.

6. І., Zhuk, T., Shterna, T., Bilousko, D., Sushko, O., Muravskyi (2025). Managing and Administering the Integration of Ukraine's Financial System into the Global Economy: Emerging Challenges. *Wseas Transactions on Business and Economics*. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2025/b665107-3182.pdf>

УДК 004.738.5:001.8

Олена ЖАРІКОВА, к.е.н., доцент,

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

СУЧАСНА НАУКА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Цифрова трансформація є визначальним чинником розвитку сучасної науки, оскільки вона змінює не лише інструментарій наукових досліджень, а й саму логіку виробництва, поширення та верифікації наукового знання, сприяючи міждисциплінарності, відкритості науки та зростанню ролі даних і штучного інтелекту. У ХХІ ст. наука функціонує в умовах глибоких цифрових змін, які охоплюють усі етапи наукового процесу, від формулювання гіпотез до публікації результатів досліджень. Цифровізація науки виступає не лише технічним оновленням, а системною трансформацією, що формує нову парадигму наукового пізнання. Швидке зростання обсягів інформації, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), поширення хмарних сервісів та глобальних наукових платформ призвели до переходу від індивідуальної науки до мережевої, колективної та міждисциплінарної. У цих умовах знання набуває динамічного характеру, а швидкість його оновлення стає критичним показником наукової конкурентоспроможності. Цифрові зміни істотно впливають і на інституційну структуру науки, трансформуючи традиційні наукові установи, університети та дослідницькі центри у відкриті інноваційні екосистеми [1, 2, 3, 4].

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасної науки є активне використання великих даних Big Data та технологій штучного інтелекту, що зумовлено експоненціальним зростанням обсягів наукової інформації. У цих умовах виникає об'єктивна потреба у впровадженні нових методів обробки, аналізу та інтерпретації даних, здатних забезпечити ефективне управління інформаційними потоками. Аналітика великих даних сприяє виявленню

прихованих закономірностей, прогнозуванню наукових і соціально-економічних процесів, прискоренню проведення експериментальних досліджень та підвищенню точності й обґрунтованості наукових результатів, що загалом посилює інноваційний потенціал сучасної науки [3, 4, 6].

У сучасних умовах цифрової трансформації наука зазнає суттєвих структурних і змістовних змін, що проявляються у впровадженні цифрових технологій у дослідницьку та інноваційну діяльність. З метою узагальнення ключових тенденцій розвитку науки в умовах цифрових змін у таблиці представлено аналітичні дані за останні роки (табл. 1) [1-7].

Таблиця 1. Тенденції розвитку сучасної науки в умовах цифрових змін у 2023-2025 рр.

Тенденція	Характеристика	Сфера застосування
Цифрова трансформація науки та досліджень	Загальна інтеграція цифрових технологій у наукові процеси для підвищення ефективності і швидкості досліджень	Використання AI для автоматизації наукових експериментів і аналізу даних
Штучний інтелект як науковий інструмент	ШІ активно впроваджується у різні галузі науки - від біології до матеріалознавства	AlphaFold і новітні AI-системи для прогнозування протеїнових структурах
Вплив цифровізації на інноваційну активність	Цифрові технології відкривають нові можливості для інновацій та підвищення ефективності бізнес-процесів	Автоматизація логістичних процесів за допомогою IoT, Big Data, AI
Цифрові технології в окремих галузях науки	Цифрова трансформація змінює структуру та зміст практик у різних секторах	У туристичних послугах смарт-технології підвищують якість обслуговування
Освітня складова цифрової науки	Підготовка майбутніх наукових кадрів відповідно до цифрових вимог	Тренди у підготовці вчителів комп'ютерних наук
Управління змінами в умовах цифровізації	Не лише технології, а й організаційні зміни потребують нових підходів управління	Практики ефективного управління цифровими змінами в організаціях
AI-аналіз наукової активності (метрики)	ШІ-інструменти змінюють вимірювання й аналіз наукової продуктивності	AI у наукометрії, вебометриці, бібліометриці
Цифрова трансформація науки та досліджень	Загальна інтеграція цифрових технологій у наукові процеси для підвищення ефективності і швидкості досліджень	Використання AI для автоматизації наукових експериментів і аналізу даних

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [1-7]

Наведені в таблиці 1 дані свідчать про зростання ролі цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних та автоматизованих дослідницьких платформ, у сучасній науковій діяльності. Аналіз основних тенденцій підтверджує, що цифровізація науки сприяє підвищенню ефективності досліджень, міждисциплінарній інтеграції та прискоренню інноваційних процесів, підвищує цитованість наукових робіт, скорочує час між отриманням результатів і їх практичним використанням, сприяє інтеграції науки з бізнесом і суспільством.

Штучний інтелект дедалі частіше використовується у фундаментальних та прикладних дослідженнях від біоінформатики й медицини до соціальних і

гуманітарних наук. Алгоритми машинного навчання здатні автоматизувати аналіз великих масивів наукових публікацій, здійснювати моделювання складних систем і навіть генерувати нові наукові гіпотези. Разом із тим зростає роль етичних питань, пов'язаних з використанням ШІ, зокрема прозорості алгоритмів, відповідальності за результати та збереження академічної доброчесності. В умовах цифрових змін важливою тенденцією є розвиток концепції відкритої науки (Open Science). Вона передбачає вільний доступ до наукових публікацій, дослідницьких даних, програмного забезпечення та результатів досліджень [3, 4].

Цифрові репозитарії, наукометричні бази даних та платформи для спільних досліджень (ResearchGate, ORCID, Google Scholar тощо) формують нову інфраструктуру науки. Вона забезпечує прозорість наукової діяльності, спрощує міжнародну співпрацю та підвищує видимість результатів досліджень. Для країн, що розвиваються, зокрема України, відкрита наука є інструментом інтеграції у світовий науковий простір та підвищення глобальної конкурентоспроможності національної науки. Цифрові технології стимулюють розвиток міждисциплінарних досліджень, які поєднують знання з різних галузей науки [2, 3, 4].

Сучасні глобальні виклики зміна клімату, пандемії, кібербезпека, сталий розвиток не можуть бути вирішені в межах однієї дисципліни. Аналітика наукових публікацій демонструє зростання кількості досліджень на стику наук, що супроводжується формуванням нових галузей знань, таких як: цифрова гуманітаристика, біоінформатика, економетрика даних, правова інформатика.

Водночас змінюються і форми наукової комунікації. Традиційні друковані журнали поступаються електронним виданням, а наукові дискусії дедалі частіше відбуваються у цифровому середовищі через вебінари, онлайн-конференції та соціальні мережі. Попри значні переваги цифрових змін, сучасна наука стикається з низкою викликів, а саме цифрова нерівність між країнами та науковими установами, ризики поверхневого використання технологій без належної методології, зростання кількості псевдонаукової інформації, – проблеми захисту інтелектуальної власності [1-4, 7].

Отже, перспективи розвитку науки пов'язані з формуванням цифрової наукової культури, розвитком цифрових компетентностей дослідників та впровадженням ефективних механізмів управління науковими даними. Таким чином, порівняльний аналіз свідчить, що Україна має значний науковий потенціал, однак рівень цифровізації науки поки що поступається провідним країнам світу. Основними стримувальними чинниками залишаються недостатнє фінансування, нерівномірний доступ до цифрових технологій та обмежений розвиток культури відкритої науки. Водночас цифрові трансформації відкривають для України можливості прискореного розвитку науки за умови формування ефективної державної політики, орієнтованої на підтримку інновацій, міжнародну інтеграцію та розвиток цифрових компетентностей.

Список використаних джерел:

1. Garbar O. Digital technologies in the development of modern tourism services. *Scientific Bulletin of Mykolaiv National Agrarian University*. 2025. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22126>.
2. Saeidnia M., Abrishami M., Alipour-Hafezi M. Artificial intelligence applications in scientometrics and research evaluation. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2403.18838> (дата звернення: 01.02.2026).
3. Shulzhyk Y., Hrytsko V., Pekanets Y. Change management in the context of digital transformation // *Economic Innovations*. 2022. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/editions/VbjE7PD8/> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Verbovskiy O., Melnyk O. Trends in training computer science teachers in the context of digitalization. *Pedagogical Bulletin*. 2023. URL: <https://pedagogy.visnyk.zu.edu.ua/article/view/280108> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Wired. How AlphaFold changed science and what comes next. 2025. URL: <https://www.wired.com/story/alphafold-changed-science-after-5-years-its-still-evolving/> (дата звернення: 01.02.2026).
6. Axios. AI copilots and cloud labs are accelerating scientific discovery. 2024. URL: <https://www.axios.com/2024/01/09/ai-copilots-cloud-labs-science-research> (дата звернення: 01.02.2026).
7. Птащенко О. В., Шершенюк О. М., Кізілов В. В. Цифрові технології як фактор інноваційного розвитку економіки. *Науковий вісник*. 2024. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/editions/ZnerA9j7/> (дата звернення: 01.02.2026).

УДК 331.1:002

Вікторія КИРИЧЕК, викладач економічно-облікових дисциплін,
*Бобровицький фаховий коледж економіки та менеджменту
імені О. Майнової НУБіП України
м. Бобровиця*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Цифровізація економіки докорінно трансформує ринок праці, організацію трудових процесів і саме розуміння зайнятості. Якщо в індустріальну добу домінувала стабільна зайнятість із фіксованим графіком та класичними соціальними гарантіями, то нині зростає роль гнучких і мережевих форматів – дистанційної, гібридної, проєктної та платформної праці. Цей зсув супроводжується переорієнтацією від «місця роботи» до «результату» і компетентностей працівника та потребує перегляду підходів до регулювання соціально-трудова відносин і вимірювання якості зайнятості.

Під впливом цифрових технологій (хмарні сервіси, дані, штучний інтелект, платформи) формується нова логіка організації праці, у якій завдання розподіляються між людьми та технічними системами. Застосування task-based перспективи зміщує аналіз із професій як «цілих» на набори операцій всередині них: автоматизуються насамперед рутинні кроки (формалізовані когнітивні та мануальні), тоді як нерутинні компоненти – взаємодія, аналітика, координація, творчі рішення – зберігають людську перевагу або посилюються у зв'язці з інструментами штучного інтелекту.

Саме тому на практиці спостерігаємо не «зникнення професій», а їхню реконфігурацію – зміну пропорцій завдань, профілів компетентностей і вимог до продуктивності робочих місць. Історично еволюцію концепцій можна окреслити як послідовність етапів: традиційна модель із повною зайнятістю та соціальними гарантіями (фордистський стандарт), постіндустріальний перехід із домінуванням знань і ранньою комп'ютеризацією, рання цифровізація (аутсорсинг, офшоринг, дистанційна співпраця), сучасна цифровізація (платформна економіка, гіг-формати, інтеграція ІІІ). У результаті на ринку праці посилилася поляризація: зростає сегмент висококваліфікованих ролей з інтенсивністю знань і взаємодії, тоді як частина середньокваліфікованих позицій або скорочується, або істотно змінює зміст.

Водночас продуктивний ефект цифровізації вищий там, де технології застосовуються як доповнення до праці: системи беруть на себе стандартизовані кроки, а працівники концентруються на інтерпретації, контролі якості, комунікації та прийнятті рішень. Цифровізація також підсилює фрагментацію зайнятості: зростає частка коротких контрактів, проєктних завдань і мульти зайнятості. Для одних це означає розширення мобільності, автономії та диверсифікацію доходів, для інших – ризики нестабільності, нестачу гарантій і складніший доступ до класичних елементів соціального захисту. Такі зміни ускладнюють традиційну модель «роботодавець–працівник», оскільки все більше зайнятих працюють через цифрові платформи або як самозайняті фахівці.

У відповідь на це країни ЄС, Канада та Південна Корея запроваджують портативні системи соціального страхування, які «прив'язуються» не до місця роботи, а до індивіда. Подібні механізми дозволяють забезпечити безперервність страхового стажу, доступ до пенсійних і медичних внесків незалежно від типу зайнятості. Паралельно виникає потреба в нових моделях колективного представництва, що враховують інтереси фрилансерів і платформних працівників. У цьому контексті набувають актуальності гібридні профспілкові структури, які поєднують функції саморегулювання і соціального діалогу.

Також важливим напрямом стає оновлення статистики та моніторингу, щоб відображати короткострокові форми роботи, кілька одночасних контрактів та часткову зайнятість. Ключовою передумовою адаптації до цих змін є безперервне навчання: короткі модулі, мікросертифікати, валідація

практичних результатів, швидке закриття дефіцитів навичок під вимоги конкретних ролей.

Усе це формує запит на гнучкі інститути зайнятості, які забезпечують баланс міжекономічною ефективністю та соціальною справедливістю. Українська траєкторія резонує зі світовими зрушеннями: сильний ІТ-сектор і інтеграція у глобальні ланцюги аутсорсингу поєднуються з інфраструктурними та інституційними викликами – нерівномірним доступом до швидкісного інтернету, потребою масштабування програм перепідготовки та запровадження нейтральних до формату правил соціального захисту. Після 2022 року цифровізація ринку праці набуває ще й виміру економічної стійкості: онлайн-платформи та віддалена робота підтримують зайнятість у періоди воєнних і логістичних обмежень. Водночас розбудова системи цифрових сервісів для працевлаштування (зокрема «Дія.Освіта», «Дія.Бізнес», державний портал зайнятості) створює базу для інтеграції коротких курсів і мікросертифікатів у національну політику навчання протягом життя.

Платформна економіка відкриває нові канали участі в глобальному ринку праці, але водночас посилює виклики нерівності, «цифрових розривів» і потребує сучасних індикаторів якості зайнятості та відповідних регуляторних рамок. У ширшому міжнародному контексті аналітика ринку праці підкреслює, що в найближче десятиліття саме цифрові інструменти, автоматизація окремих операцій і розвиток гібридних форматів визначатимуть основні траєкторії попиту на навички та структуру зайнятості.

Отже, цифровізація виступає системним чинником переосмислення концепцій зайнятості: від індустріальних моделей стабільності – до гнучких цифрових форматів, де визначальною стає комплементарність людських і технологічних можливостей. Теоретична рамка аналізу має бути завдання-орієнтованою (task-based): зміни необхідно фіксувати на рівні наборів операцій і компетентностей, а не через дихотомію «зникли/не зникли професії». Підсумковий вплив цифрових технологій на зайнятість визначається вибором стратегії адаптації: там, де технології доповнюють людську працю, посилюється попит на аналітичні, комунікаційні та інтеграційні навички, а продуктивність зростає сталіше.

Політика зайнятості в цифрову добу має спиратися на три опори:

- 1) безперервне підвищення кваліфікації як базову інвестицію в людський капітал;
- 2) переносимі елементи соціального захисту й податково-страхові механізми, нейтральні до форми зайнятості;
- 3) оновлені інструменти вимірювання, які враховують мульти-зайнятість, короткі контракти та платформну активність.

Для України пріоритетами є масштабування програм перепідготовки, розбудова цифрової інфраструктури, впровадження сучасних індикаторів якості праці та узгодження регуляторних підходів із реаліями гібридних і платформних форматів.

Список використаних джерел:

1. Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 189, 1–34. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>.
2. Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>.
3. Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). Automation, skills use, and training. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 202. <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>.
4. The future of jobs report 2025. (2025). World Economic Forum. Geneva. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>.
5. Бойко О.В. Вплив цифровізації на ринок праці в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2(68). С. 45–52.
6. Грищенко І.М. Цифрова трансформація економіки: виклики для зайнятості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. №3(216). С. 29–35.
7. Шевчук О.І. Платформна економіка та її вплив на зайнятість в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 41. С. 102–108.

УДК 330.342:004

Віталій КИРПУШКО, аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці

ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах сучасних глобальних трансформацій, воєнних викликів та структурних змін економічної системи України особливої актуальності набуває проблема пошуку ефективних механізмів післявоєнного відновлення національної економіки. Одним із ключових напрямів забезпечення економічного зростання та, відповідно, підвищення конкурентоспроможності держави виступає розвиток цифрового підприємництва, що базується на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних бізнес-моделей та цифрової трансформації економічних процесів [1, с.2].

Цифрове підприємництво розглядається як специфічна форма господарської діяльності, що передбачає використання цифрових технологій для створення нових продуктів і послуг, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва та формування нових ринків [2, с.5]. У

контексті післявоєнної реконструкції України цифровізація економіки сприяє активізації інноваційної діяльності, розширенню експортного потенціалу, модернізації традиційних галузей та інтеграції держави у глобальний економічний простір.

Відновлення економіки України значною мірою залежить від формування національної цифрової екосистеми, що забезпечує взаємодію держави, бізнесу, наукових установ, інноваційних структур та освітніх організацій. Така система сприяє комерціалізації наукових розробок, розвитку стартап-проектів та підвищенню ефективності використання інтелектуального капіталу [1; 3]. Особливого значення набуває розвиток інформаційно-комунікаційного сектору як базового елементу цифрової трансформації економіки.

Аналіз динаміки експорту телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг свідчить про стійке зростання цього сектору упродовж останніх десятиліть. Незважаючи на негативний вплив воєнних дій, Україна демонструє позитивні тенденції розвитку цифрової економіки, що підтверджує значний потенціал ІТ-сектору як драйвера економічного зростання та структурної модернізації економіки [1. с.1]. Зростання експорту цифрових послуг сприяє збільшенню валового внутрішнього продукту, створенню нових робочих місць та підвищенню інвестиційної привабливості держави.

Формування цифрового підприємництва пов'язане з переходом до нового соціально-технологічного способу виробництва, що базується на використанні інформаційних технологій, програмного забезпечення та телекомунікаційних систем. Така трансформація забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію управлінських процесів та розвиток інноваційних форм організації бізнесу. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, інституційного середовища та людського капіталу.

Важливим чинником розвитку цифрового підприємництва є залучення прямих іноземних інвестицій, що забезпечують трансфер технологій, впровадження сучасних управлінських практик та модернізацію виробничих процесів. Інвестиційна активність сприяє реалізації масштабних інноваційних проєктів, розвитку високотехнологічних секторів економіки та формуванню конкурентоспроможного економічного середовища.

З метою стимулювання розвитку цифрового підприємництва доцільним є впровадження комплексу державних заходів, спрямованих на підтримку інноваційної діяльності та цифровізації економіки, зокрема: створення цифрових фінансових інституцій для підтримки інноваційних проєктів; запровадження податкових стимулів для цифрових підприємств; розвиток технологічних парків та інноваційних кластерів; підтримка досліджень і розробок у сфері інформаційних технологій; стимулювання цифровізації традиційних підприємств; розвиток регіональних інноваційних центрів.

Цифровізація традиційних секторів економіки забезпечує підвищення ефективності виробництва, зниження транзакційних витрат та покращення якості продукції, що сприяє структурній модернізації економіки та підвищенню її стійкості до кризових явищ [2, с.3]. Важливою умовою цього процесу є формування сприятливого інституційного середовища, що передбачає розвиток нормативно-правової бази, підтримку інноваційної діяльності та забезпечення прозорості економічних відносин.

Прогнозні оцінки розвитку експорту цифрових послуг свідчать про значний потенціал подальшого зростання цього сектору та його стратегічну роль у післявоєнному відновленні економіки України. Очікується зростання обсягів експорту інформаційно-комунікаційних послуг, що забезпечить підвищення економічної стабільності держави та її інтеграцію у світову економічну систему.

Отже, цифрове підприємництво виступає одним із ключових чинників відновлення економіки України, забезпечуючи інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та формування ефективної моделі економічного зростання. Реалізація комплексної державної політики цифрової трансформації сприятиме сталому соціально-економічному розвитку країни та зміцненню її позицій у глобальному економічному просторі.

Список використаних джерел:

1. Kraus K., Kraus N., Pochenchuk G., Manzhura O., Kyryushko V. Recovery of the Economy of Ukraine on the Basis of Digital Entrepreneurship: Forecast Expectations, Models and Scenarios of Post-War Development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2024. Vol. 21.
2. Nambisan S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2017.
3. Romer P. Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*. 1990.

УДК 330.341.1

**Вікторія КИФЯК, к.е.н., доцентка,
Олег ОЛІЙНИК, аспірант,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці**

УПРОВАДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ФОРМАЦІЙ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасна економічна система перебуває на етапі інтенсивної цифрової трансформації: технології радикально змінюють бізнес-процеси, переформатовують конкурентні ландшафти та визначають механізми розвитку

чи зупинки бізнесу [1]. Цифровізація бізнесу вже давно вийшла за межі простого впровадження програмного забезпечення – це комплексна трансформація операційних моделей, стратегій і навіть корпоративної культури. Саме інституційні формації – сукупність норм, правил, організаційних структур і механізмів регулювання – відіграють роль «скелету», що забезпечує системне, стаке й скоординоване впровадження цифрових змін.

Цифровізація вимагає не лише технологічного апгрейду, а й глибокої перебудови інституційного середовища: адаптації чинних норм, усунення бар'єрів та створення нових інститутів, що стимулюють інновації та знижують трансакційні витрати [2]. Неоінституційна теорія, розвинена Д. Нормом та іншими дослідниками, підкреслює: без своєчасної еволюції інститутів технологічні зрушення не перетворюються на стаке конкурентне зростання [3].

Ключові переваги впровадження системної цифрової трансформації:

- раннє виявлення ризиків і проактивне управління ними;
- перехід до evidence-based рішень, заснованих на даних;
- суттєве посилення міжфункціональної та міжорганізаційної співпраці;
- синергія зусиль для досягнення стратегічних цілей.

Інституційні формації в контексті бізнесу охоплюють законодавчі рамки, стандарти кібербезпеки, державні програми підтримки, галузеві стандарти та внутрішні політики компаній. Вони сприяють переходу від лінійних ієрархічних моделей до платформних екосистем, де дані, штучний інтелект, хмарні обчислення та Інтернет речей стають інтегральною частиною бізнес-стратегії [6]. Завдяки цифровим платформам підприємства радикально знижують операційні витрати, пришвидшують комунікацію з партнерами та клієнтами, інтегруються в глобальні корпоративні мережі з використанням Big Data.

В Україні процес формується переважно через державні ініціативи, зокрема Стратегію цифрової трансформації та Стратегію розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 року, які акцентують увагу на розбудові інфраструктури, підтримці МСБ та гармонізації з європейськими стандартами.

Проте впровадження таких формацій нашоухується на серйозні виклики:

- дефіцит кваліфікованих кадрів і системний опір змінам з боку персоналу;
- високі початкові інвестиції в технології та інфраструктуру;
- зростаючі загрози кібербезпеки та недостатня правова захищеність даних;
- слабка інтеграція нових рішень з legacy-системами;
- регіональна та соціальна нерівність у доступі до цифрових ресурсів.

Особливо вразливими залишаються малі та середні підприємства через обмежені ресурси та низький доступ до фінансування. Глобальні потрясіння –

геополітична нестабільність, економічні кризи – перетворюють цифровізацію з конкурентної переваги на базову умову виживання.

Етичні виміри також вимагають уваги: вплив автоматизації на зайнятість, посилення соціальної нерівності, питання відповідального використання ІІІ. Усе це потребує продуманого інституційного регулювання.

Для подолання бар'єрів і прискорення прогресу пропонується низка стратегічних рекомендацій:

- тісна інтеграція цифрових технологій у бізнес-моделі з акцентом на ціннісні пропозиції та моделі монетизації;
- системні інвестиції в розвиток навичок персоналу, формування agile-культури;
- розвиток партнерств із технологічними компаніями, стартапами, науковими установами;
- активне впровадження інструментів ІІІ та агентної автоматизації для оптимізації процесів;
- посилення державної ролі: створення інвестиційних стимулів, гармонізація законодавства з нормами ЄС (зокрема eIDAS, цифровий роумінг), розвиток надійної цифрової інфраструктури;
- застосування комплексних моделей стратегічного планування (на кшталт оновленого DTS 2025 Framework [1]), що поєднують аналіз, впровадження та ітеративну корекцію;
- інтеграція принципів ESG для забезпечення соціальної відповідальності та довгострокової стійкості.

Отже, ефективні інституційні механізми суттєво підвищують адаптивність і конкурентоспроможність підприємств, хоча їх впровадження вимагає подолання кадрових, фінансових та регуляторних бар'єрів. Стратегічний підхід подолання бар'єрів передбачає систему партнерства, навчання, регуляторну гармонізацію та ESG-орієнтацію, що відкриє шлях до стійкої цифрової трансформації бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Wurm, B. et al. A revised framework for digital transformation strategies: Contemporary insights and future research pathways. *Electronic Markets*. 2025. №35. Р. 99. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-025-00838-z>.
2. AACSB. (2025). Transforming Business Schools for the Digital Age. <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2025/12/transforming-business-schools-for-the-digital-age>.
3. Кифяк В. І. Цифрові аграрні технології: зміст та основні види. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 33–50. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-33-50](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-33-50).
4. Cognativ. (2025). Top Digital Transformation Frameworks for Successful Implementation. <https://www.cognativ.com/blogs/post/top-digital-transformation-frameworks-for-successful-implementation/234>.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Стрімке поширення процесів цифрової трансформації та діджиталізації сьогодні визначає вектор розвитку національних економік, виступаючи одним із головних чинників зміцнення їх конкурентних позицій, розширення участі у глобальних економічних зв'язках і забезпечення технологічної незалежності держав. Провідну роль у реалізації зазначених трансформацій відіграють високотехнологічні стартапи, які характеризуються інноваційною динамічністю, гнучкістю управління та здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вони створюють конкурентоспроможні цифрові рішення, формують нові бізнес-моделі та забезпечують швидке масштабування технологічних продуктів і сервісів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування та результативного використання їхнього потенціалу в ІКТ-сфері.

У межах дослідження високотехнологічні стартапи у сфері ІКТ розглядаються як інноваційно орієнтовані суб'єкти господарювання, діяльність яких спрямована на створення, впровадження та масштабування цифрових продуктів і технологічних рішень із високою доданою вартістю. Запропоновано диференціювати організаційно-економічні засади їх функціонування за трьома рівнями:

1. Загальний рівень – формування сприятливого інституційного середовища, нормативно-правової бази та інфраструктури підтримки.
2. Фахово-професійний рівень – забезпечення кадрового потенціалу, управлінських компетенцій, інноваційної культури.
3. Інвестиційно-атрактивний рівень – створення умов для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, формування механізмів масштабування бізнесу. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити готовність стартапів до ефективної діяльності та їх здатність до реалізації інноваційного потенціалу в умовах цифрової економіки.

В Україні ІКТ-сектор демонструє позитивну динаміку розвитку, що зумовлено наявністю потужного інтелектуального потенціалу, розвитком профільної освіти та функціонуванням ІКТ-кластерів. Важливу роль відіграють державні цифрові ініціативи, зокрема концепція «Держава у смартфоні», впровадження електронного урядування через платформу «Дія», розвиток технологій Smart City та функціонування порталу відкритих даних data.gov.ua. Ці інструменти сприяють підвищенню прозорості державного

управління, активізації підприємницької діяльності та формуванню сучасної цифрової екосистеми.

З початку війни сектор ІКТ став одним з ключових у забезпеченні захисту країни та ведення бойових дій, що суттєво посилило вагомість появи високотехнологічних стартапів з орієнтацією на забезпечення кібербезпеки, автоматизації управлінських бізнес-процесів, розбудови захищених комунікаційних каналів. В Україні цифровізація стала одним із пріоритетних інструментів модернізації та розбудови оборонно-промислового сектору з метою забезпечення належного захисту й подолання наслідків війни (табл. 1).

Таблиця 1. Частки суб'єктів господарювання сектора ІКТ у загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні у 2010-2023 рр., % (складено за [1])

Показники	Роки													
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Частка суб'єктів господарювання сектора в загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні	2,5	3,0	3,9	4,7	5,6	5,6	6,6	7,8	9,1	10,1	11,3	13,8	16,2	14,9
Частка підприємств сектора в загальній кількості підприємств в Україні	2,4	2,6	2,8	2,9	3,1	3,2	3,3	3,3	3,5	3,6	3,7	3,8	4,0	4,0
Частка ФОП сектора в загальній кількості ФОП в Україні	2,5	3,1	4,3	5,3	6,2	6,1	7,3	8,8	10,4	11,7	13,1	16,1	18,4	17,0
Частка підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання сектора	17,2	19,1	16,3	14,2	9,7	10,0	8,1	8,0	7,4	6,9	6,2	5,2	3,8	4,3
Частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання сектора	82,8	80,9	83,7	85,8	90,3	90,0	91,9	92,0	92,6	93,1	93,8	94,8	96,2	95,7

Джерело: складено автором за [1]

У 2023 році частка ІКТ-сектора становила 14,9 %, що перевищує сукупні показники промисловості, сільського господарства та будівництва. Сектор характеризується значною концентрацією суб'єктів малого та середнього підприємництва, орієнтованих на цифрові послуги, високим рівнем конкурентоспроможності ІКТ-фахівців, поширенням гнучких форм зайнятості та стабільно високим рівнем оплати праці. Додатковими конкурентними перевагами виступають розвинена аутсорсингова модель організації бізнесу та значна рентабельність господарської діяльності, яка у 2023 році перевищила 60 % за всіма видами діяльності в межах сектора.

Прикладами успішних ІКТ-стартапів та компаній, що демонструють широкий спектр інноваційних технологічних рішень, можна назвати такі проекти: Grammarly – сервіс на базі штучного інтелекту, який допомагає створювати унікальні тексти англійською та іншими мовами, забезпечуючи високу якість, граматичну правильність і професійну подачу; Revolut – платформа, що надає різноманітні фінансові послуги, включно з грошовими переказами, страхуванням, обміном валют, кредитуванням, відкриттям рахунків та операціями з криптовалютами; Noosphere Ventures – стартап у сфері космічних технологій, який розробляє рішення для вивчення космосу та підтримки людських місій. Серед його досягнень: 3D-друк металами (нікель, бронза, нержавіюча сталь, алюміній), створення металокерамічного покриття, що витримує екстремальні температури, а також розробка та будівництво модуля Blue Ghost для місячної місії «Артеміда». SoftServe – міжнародна компанія, що надає послуги з розробки програмного забезпечення та ІКТ-консалтингу, постійно впроваджуючи інноваційні рішення. Має понад 60 офісів у 16 країнах світу.

У жовтні 2024 року на провідній конференції з ІКТ-стартапів у США взяли участь 12 українських проєктів: Haiqu – deeptech-стартап для розробки програмного забезпечення для квантових комп'ютерів; Clearly (Rozmova) – платформа на базі ШІ для комунікації між психотерапевтами та пацієнтами з метою покращення психічного здоров'я; xTiles – цифровий блокнот із вебплатформою та новими додатками; Spendbase – сервіс для оптимізації витрат на програмне забезпечення, хмарні сервіси та корпоративні картки; StackBooster – додаток для ефективного управління хмарними інфраструктурами; Effie – платформа на базі ШІ для управління продажами та маркетинговими стратегіями у роздрібній торгівлі; Esper Bionics – застосунок для виготовлення біонічних протезів із використанням штучного інтелекту; Promova – спеціалізована платформа для вивчення іноземних мов; LetsData – додаток на базі ШІ для управління комунікаційними ризиками та захисту від інформаційних загроз. Крім того, чимало українських стартапів успішно працюють у сфері високотехнологічних інновацій для оборонно-промислового комплексу. Хоча їхні розробки користуються попитом серед провідних армій світу, через специфіку діяльності багато з них залишаються засекреченими [2].

Таким чином, розвиток високотехнологічних стартапів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій виступає одним із ключових чинників структурної модернізації національної економіки та формування її конкурентних переваг у цифрову епоху. Дослідження засвідчило, що організаційно-економічні засади формування та реалізації потенціалу ІКТ-стартапів мають комплексний характер і охоплюють інституційні, професійно-кадрові, інвестиційні та інфраструктурні компоненти. Їх узгоджене функціонування забезпечує здатність стартапів до генерації, комерціалізації та масштабування інноваційних рішень.

Отже, подальше нарощування потенціалу високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ має розглядатися як стратегічний пріоритет економічної політики держави, спрямований на забезпечення цифрової трансформації, технологічної незалежності та довгострокового соціально-економічного зростання України.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. 12 українських стартапів візьмуть участь у TechCrunch Disrupt 2024. URL: <https://ms.detector.media/it-kompanii/post/36276/2024-09-26-12-ukrainskykh-startapiv-vizmut-uchast-u-techcrunch-disrupt-2024>.

УДК 004.8:005.35:334.72

**Інна ЛОПАЩУК, к.е.н, доцент,
Павло ЛУЧИК, аспірант,**

*Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Світ входить у новий етап П'ятої індустріальної революції, у межах якого широко доступний штучний інтелект (ШІ) виступає ключовим каталізатором трансформацій. Вплив штучного інтелекту (ШІ) вже проявляється у зміні моделей глобальної економічної взаємодії та прискоренні структурних зрушень у бізнесі, що, зокрема, підтверджується динамікою інвестицій. Так, обсяг світового ринку ШІ у 2023 році перевищив 207 млрд. доларів США, а за прогнозами до 2030 року він зросте до 1 847 млрд. доларів, що відповідає середньорічному темпу приросту близько 37%[1].

Як відносно нова технологія, ШІ відкриває значні можливості для бізнесу, в тому числі в контексті забезпечення сталого розвитку, до яких належать оптимізація операційної діяльності та бізнес-моделей, підвищення

екологічної цінності, удосконалення практик циркулярної економіки, посилення соціальної інклюзії, а також зростання продуктивності. Водночас поширення ІІІ супроводжується низкою викликів, що потребують системної уваги, насамперед, екологічними ризиками, загрозою поглиблення глобальної нерівності (зокрема у формах «наступної великої дивергенції» та «ІІІ-колоніалізму»)[2], а також етичними питаннями.

В українському контексті зазначені тенденції набувають особливої актуальності, оскільки повномасштабне вторгнення спричинило суттєві шоки для економіки та діяльності бізнесу. За цих умов впровадження ІІІ може стати інструментом підтримки досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) через можливість здійснити технологічний стрибок, частково компенсувати інфраструктурні обмеження, а також прискорити реструктуризацію й підвищити ефективність управління. Водночас реалізація такого потенціалу передбачає узгодження нормативно-правового поля України зі стандартами ЄС, зокрема з положеннями Європейського акту про штучний інтелект (EU AI Act) [3].

Інтеграція ІІІ в бізнес процеси дає змогу забезпечити ефективність та оптимізацію операційної діяльності через обробку великих масивів структурованих та неструктурованих даних, що в свою чергу дає можливість перерозподілити людський капітал та делегувати монотонні, рутинні та трудомісткі задачі від працівників до ІІІ. З позиції сталого розвитку це збільшує людиноцентричність та дозволяє зосередитися працівникам на більш складних, стратегічних та креативних задачах, що покращує умови праці, можливості до розвитку співробітників та збільшує задоволеність та залученість до створення спільних цінностей, що відповідає концепції Індустрії 5.0.

У галузях пов'язаних з безпосереднім виробництвом товарів, впровадження ІІІ дає змогу перейти до проактивного підходу: зменшити час простою обладнання, кількість поломок, браку, викидів та загальне використання ресурсів, що сприяє покращенню екологічності виробництва.

ІІІ дедалі більше змінює логіку екологічної відповідальності, переводячи її з площини витрат у площину стратегічних інвестицій. Завдяки інтелектуальній оптимізації енергосистем і розвитку розумних мереж він допомагає балансувати попит і пропозицію, інтегрувати відновлювані джерела та знижувати вуглецевий слід через предиктивне планування на основі погодних і ринкових даних.

ІІІ виступає ключовим каталізатором переходу від лінійної моделі «взяти – виготовити – викинути» до циркулярної економіки, наближеної до регенеративних систем (зокрема в логіці моделі ReSOLVE). На етапі «Loop» інтелектуальні системи сортування відходів у поєднанні з робототехнікою підвищують точність і швидкість відбору матеріалів, збільшуючи частку їх повернення в економіку, тоді як генеративний дизайн підтримує створення довговічних продуктів, що потребують менше сировини та є придатними до розбирання й переробки. Предиктивна аналітика життєвого циклу, зі свого

боку, дозволяє завчасно планувати ремонт і відновлення (refurbishment), мінімізуючи втрати ресурсів. Паралельно розвиток платформ спільного використання та моделей «продукт як послуга» знижує потребу у виробництві нових фізичних товарів, а отже – зменшує тиск на природні ресурси й підтримує досягнення цілей сталого розвитку.

Водночас у використанні ІІІ існує низка застережень, зокрема, так званий «Екологічний парадокс ІІІ» (AI GreenParadox), який полягає в тому, що, попри здатність ІІІ сприяти розв'язанню екологічних проблем, його інфраструктура продукує значне «цифрове забруднення» й накопичує «зелений борг» через високі енергетичні витрати та вуглецевий слід дата-центрів, зростаюче водоспоживання для охолодження, екологічно руйнівний видобуток критичних мінералів і прискорене накопичення електронних відходів, а також через «ефект рикошету», коли підвищення ефективності стимулює збільшення загального споживання.

ІІІ може поглиблювати нерівність розвитку, оскільки ключові ресурси – дані, алгоритми та обчислювальні потужності – гіперконцентровані в небагатьох державах і корпораціях, що запускає самопідсилювальні «цикли зворотного зв'язку»: ранні лідери швидше накопичують капітал і таланти та ще більше зміцнюють технологічну перевагу, тоді як інші стають залежними від імпортованих хмарних сервісів і моделей, сплачуючи ренту та передаючи дані без розвитку власного інноваційного потенціалу. У підсумку вигоди й втрати в межах ESG розподіляються асиметрично: продуктивні виграші й програми перекваліфікації концентруються там, де є ресурси, тоді як витіснення рутинної праці та екологічний тиск від енерго- й водоемної інфраструктури частіше лягають на менш захищені економіки, формуючи «несправедливий зелений борг» (inequitablegreendebt).

Використання штучного інтелекту в бізнесі створює суттєві етичні ризики, що можуть підривати соціальну складову його сталого розвитку. Алгоритмічна упередженість здатна посилювати дискримінаційні практики у сфері зайнятості, кредитування та доступу до послуг, поглиблюючи соціальну нерівність. Непрозорі використання персональних даних і недостатня пояснюваність рішень знижують рівень довіри стейкхолдерів та підривають репутаційний капітал компаній. Автоматизація без належної політики перекваліфікації працівників може спричинити структурне безробіття та соціальну напругу. У сукупності ці чинники обмежують здатність бізнесу забезпечувати довгострокову соціальну стабільність і відповідність принципам сталого розвитку.

Отже, з одного боку, ІІІ став ключовим драйвером Індустрії 5.0 та швидко перетворюється на базову інфраструктуру економіки, відкриваючи бізнесу значні можливості для сталого розвитку: оптимізацію операцій і ресурсів, підвищення продуктивності, зменшення простоїв/браку/викидів, розвиток циркулярних моделей і більш людиноцентричну організацію праці, а, з іншого, його поширення несе суттєві ризики: «екологічний парадокс», загрозу поглиблення глобальної нерівності, що поглиблює структурні

дисбаланси підприємницької екосистеми різних країн, а також етичні виклики. Для України успіх інтеграції штучного інтелекту в бізнес-процеси визначатиметься глибиною структурних трансформацій бізнес-середовища, спроможністю компаній до переосмислення управлінських і операційних моделей, а також узгодженням цих змін із принципами сталого розвитку. ШІ має виступати не лише «цифровою надбудовою», а системним інструментом, що трансформує логіку побудови бізнес-процесів, механізми управління та підходи до ухвалення рішень, сприяючи підвищенню ресурсоефективності, екологічної відповідальності та соціальної інклюзивності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Sharma, A., Khakar, M., Duan, Y., Bibi, M., Sharma, R., Muhammad, B. AI and sustainable business model innovation: A systematic literature review. *Sustainable Futures*. 2025. Vo. 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101204>.
2. UNDP (2025). Human Development Report 2025: The Next Great Divergence? New York: United Nations Development Programme, available at: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025> (Accessed 20 February 2026).
3. EU Artificial Intelligence Act (12 July 2024), available at: <https://artificialintelligenceact.eu/> (Accessed 20 February 2026).

УДК 330.341.1:004.9

Max Lurya,
Lurya Kukuruzza Consultancy Services LLC,
USA

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AS A DRIVER OF COMPETITIVENESS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE SECTORS IN UKRAINE AND THE UNITED STATES

Introduction. Digital transformation (DT) has moved from a managerial aspiration to a measurable driver of firm-level competitiveness. Yet the term encompasses a spectrum of interventions that are often conflated: digitisation (converting analogue inputs to digital form), digitalisation (applying digital tools to improve existing workflows), and digital transformation proper – the strategic redesign of business models, operating processes, and value propositions around data and automation [1]. The distinction matters empirically: organisations that stop at digitisation capture process efficiencies but rarely alter competitive position; those that advance to full transformation unlock new revenue streams, cost structures, and resilience [2].

Comparative cross-country analysis of DT progress is complicated by heterogeneous measurement frameworks, wartime data limitations in the case of Ukraine, and the tendency of corporate case studies to substitute for systematic sector-level evidence. This paper draws exclusively on primary official sources – the National Bank of Ukraine (NBU), the U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA), the U.S. Census Bureau, the International Federation of Robotics (IFR), and original corporate disclosures – to construct a verified comparative picture of DT trajectories across five sectors in Ukraine and the United States.

Macroeconomic Context and the IT Sector. The aggregate scale differential between the two economies shapes every sectoral comparison. In 2024, Ukraine’s computer services exports reached USD 6.4 billion, according to NBU balance-of-payments data, representing approximately 37 percent of the country’s total services exports [3]. This concentration underscores how central the IT sector is to Ukrainian competitiveness under wartime conditions: while the broader economy contracted, digitally-delivered services proved uniquely resilient because their production could be relocated, distributed, or continued remotely. The value is nonetheless 4.2 percent below the 2023 figure of USD 6.7 billion, reflecting cumulative human capital attrition through emigration and mobilisation.

Leading Ukrainian technology exporters such as SoftServe and Metinvest Digital demonstrate that world-class capability can be developed and sustained under adverse institutional conditions. The state digital ecosystem – particularly the Diia platform – has accelerated public-sector digitalisation and created a testbed for mobile-first service design, generating spillovers into the private sector. The U.S. IT sector operates at a qualitatively different scale: BEA data place computer services exports at USD 57.9 billion in 2024, approximately nine times the Ukrainian figure. Platform companies including Microsoft, Adobe, and Salesforce are pivoting from cloud-subscription to AI-native product architectures, creating a frontier that is itself moving faster than most organisations can absorb.

Sector-Level Evidence: Manufacturing, Finance, and AgriTech. OECD diagnostic data indicate that cloud adoption among Ukrainian manufacturing SMEs stands at approximately 9 percent, compared with 23 percent for U.S. manufacturing firms in the Annual Business Survey (ABS). This gap is not merely quantitative: cloud infrastructure is the prerequisite for AI deployment, real-time analytics, and supply-chain integration, meaning that firms below the cloud threshold cannot readily participate in the next layer of DT. Despite this aggregate deficit, case-level evidence from Ukrainian manufacturing reveals that transformation is achievable. Interpipe’s implementation of smart production planning raised order fulfilment rates from 64 to over 95 percent, a result that compares favourably with benchmark improvements documented in the WEF Global Lighthouse Network, which includes Schneider Electric’s Lexington facility – one of the few U.S. plants to achieve the network’s Advanced Lighthouse designation. The U.S. robot density of 295 units per 10,000 workers, confirmed by the IFR World Robotics 2024 report, places the country in the global top tier [4],

though this metric reflects legacy capital investment as much as current transformation strategy.

Finance and banking present the sharpest asymmetry between aggregate scale and operational modernity. NBU payment-system statistics confirm that 94.6 percent of card transactions in Ukraine were cashless by volume in 2024 [5] – a figure that exceeds comparable rates in many advanced economies and reflects rapid consumer adoption rather than wealth-driven infrastructure. The branch-light model of monobank and PrivatBank’s mobile-first architecture demonstrate that the absence of legacy infrastructure can itself be a competitive accelerant. In the United States, digital finance operates at a different register: JPMorgan Chase disclosed planned technology expenditure of approximately USD 19.8 billion for 2026 [6], and Capital One’s full migration to AWS cloud across all eight data centres illustrates the scale of investment required to position legacy institutions for AI-era competition.

Agriculture constitutes perhaps the most analytically surprising case. FAO and sector-survey data indicate that average precision-technology usage across Ukrainian agroholdings reaches 51.2 percent, with drone adoption among large holdings at 86 percent and satellite-based NDVI monitoring at 71 percent [7]. Approximately 3.1 million hectares were cultivated with drone support between 2021 and 2023. These figures position large-scale Ukrainian agriculture at or near the global frontier of field digitalisation – not despite wartime conditions but partly because the scale economics of precision agriculture align with the large-holding structure of the sector. The United States, by contrast, shows AI adoption in agriculture of just 0.7 percent according to the ABS, the lowest of any sector surveyed, even as platform providers such as John Deere and Corteva offer advanced farm management tools. This divergence illustrates that technology availability does not automatically translate into adoption when incumbent practices are deeply embedded.

Table 1. Selected verified DT indicators: Ukraine and the United States

Indicator	Ukraine	United States	Source
Computer services exports (2024)	USD 6.4 billion	USD 57.9 billion	NBU; BEA
Cashless card transactions by volume (2024)	94.6%	n/a (comparable)	NBU [5]
Manufacturing cloud adoption	~9% (SMEs)	~23%	OECD; ABS
Precision-tech usage, large agroholdings	51.2% avg; 86% drones	AI use: 0.7%	FAO [7]; ABS
Industrial robot density (per 10,000 workers, 2023)	–	295 units	IFR [4]
AI usage across business firms	–	5.4% (rising)	BTOS [8]
Planned tech spend (2026), leading bank	–	USD 19.8 billion (JPMorgan)	[6]

Source: compiled by the author from primary sources cited.

Barriers, Enablers, and the Retail Gap. Retail and e-commerce illustrate the structural distance between consumer behaviour and SME supply-side capability in Ukraine. While individual online purchasing has grown substantially, only 4.2 percent of small Ukrainian firms make sales through digital channels, compared with 10.5 percent of large firms, according to OECD diagnostics. The asymmetry – high consumer demand meeting low SME supply-side participation – represents both a competitive gap and an investment opportunity. In the United States, automation defines the competitive frontier in fulfilment logistics: Amazon deployed its one-millionth warehouse robot in July 2025 [9] and reported that migrating robotics workloads to cloud infrastructure yielded approximately 35 percent efficiency gains in engineering operations. Walmart operates 162 automated distribution facilities through its Symbotic partnership. The challenge for both countries is distributional: these gains accrue to organisations with the capital and management capacity to implement them, while small-format retail and SME logistics remain largely untransformed.

For Ukraine, the structural barriers to DT diffusion are well-documented. Energy and connectivity disruptions impose direct costs on any digital investment that requires reliable infrastructure; OECD diagnostics confirm financing gaps as a binding constraint for SME technology adoption; and wartime human-capital losses compound the shortage of technical skills needed to implement and maintain digital systems. Against these constraints, the institutional architecture of digital transformation is notably strong: the Ministry of Digital Transformation, established in 2019, has produced Diia and Diia.Business – platforms that have become internationally recognised models of government-led digitalisation. The U.S. challenge is of a different character: adequate capital, infrastructure, and institutional support coexist with persistent diffusion failures in agriculture and SME-dominated sectors, raising questions about whether policy instruments designed for technology-deficient contexts are well-suited to diffusion-constrained ones.

Conclusion. Three findings emerge from this analysis with sufficient evidential support to inform both corporate and policy decision-making.

First, the relationship between digital investment and competitive outcomes is mediated by process redesign. Technology deployment that does not alter workflows, governance structures, or incentive systems produces marginal rather than transformational gains. The cases of Interpipe in manufacturing and PrivatBank in financial services illustrate that the same principle holds in a wartime economy: sustainable performance improvement requires changing how work is organised, not merely what tools are used.

Second, Ukraine exhibits a distinctive dual structure: world-class performance in IT exports, precision agriculture, and digital payments coexists with low advanced-tool adoption in non-IT SMEs and manufacturing broadly. This duality implies that the relevant policy constraint is not the absence of demonstrated capability but the failure to diffuse it. SME digital maturity programmes, co-

financed technology grants, and sector-tailored advisory services represent the instrument class most consistent with this diagnosis.

Third, the priority pathway for both countries converges on the same sequence: cloud and data governance as the prerequisite for AI scaling, followed by targeted automation at throughput bottlenecks, digital channel development, and security-by-design integration. This sequence applies whether the binding constraint is capital scarcity, infrastructure unreliability, or diffusion inertia. Future research should examine whether the institutional mechanisms that have driven Ukraine's IT export success and precision-agriculture adoption can be adapted to accelerate DT in the SME-dominated sectors where the largest near-term productivity gains remain uncaptured.

References:

- 1 Rogers D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. New York: Columbia University Press, 2016. 296 p.
2. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 272 p.
3. National Bank of Ukraine. Balance of Payments Statistics: Computer Services Exports. Kyiv: NBU, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-external/data-balance-payments> (accessed 10.03.2026).
4. International Federation of Robotics. World Robotics 2024: Industrial Robots. Frankfurt: IFR, 2024. URL: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/world-robotics-report-2024> (accessed 10.03.2026).
5. National Bank of Ukraine. Payment Systems Statistics 2024. Kyiv: NBU, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/payment-systems> (accessed 10.03.2026).
6. JPMorgan Chase & Co. 2025 Annual Report and Investor Day Disclosures. New York: JPMorgan Chase, 2025. URL: <https://www.jpmorganchase.com/ir/annual-report> (accessed 10.03.2026).
7. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Digital Agriculture in Ukraine: Evidence and Policy Options. Rome: FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org/ukraine/en/> (accessed 10.03.2026).
8. U.S. Census Bureau. Business Trends and Outlook Survey (BTOS): Artificial Intelligence Use by Businesses, September 2023 – February 2024. Washington, D.C.: Census Bureau, 2024. URL: <https://www.census.gov/programs-surveys/btos.html> (accessed 10.03.2026).
9. Amazon.com, Inc. Amazon Reaches One Million Robots Milestone. Press Release. Seattle: Amazon, July 2025. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-robots> (accessed 10.03.2026).

Тетяна МАРУСЕЙ, к.е.н., доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ

Сьогодні туристична сфера проходить черговий етап активної цифрової трансформації. Інноваційні технології, що стрімко впроваджуються та набувають масового поширення, дозволяють мандрівникам безпосередньо взаємодіяти з постачальниками туристичних послуг. Це не лише відкриває споживачам доступ до якісніших і більш доступних за ціною продуктів, а й посилює відповідальність виробників за рівень сервісу. В українських реаліях цифровізація туризму має особливу вагу з огляду на сучасні виклики, передусім війну, яка суттєво змінила повсякденне життя та обмежила доступ до частини культурних і туристичних ресурсів. Уже нині туристична діяльність і її стандарти істотно відрізняються від ситуації на ринку десятирічної давності. Цифрові рішення підвищують комфорт подорожей та рівень обізнаності туристів. Попит у сфері туризму давно визначається не лише діяльністю туристичних агентств, а й станом інфраструктури, доступністю онлайн-інформації, ефективністю систем бронювання та впровадженням інновацій. У цьому контексті застосування цифрових технологій відіграє ключову роль.

Спираючись на такі стратегічні документи, як Національна концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року, ініціатива «Україна 2030 – країна з розвиненою цифровою економікою» та Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року, визначаються правові засади, стратегічні орієнтири й напрями державної політики, що формують цифрову модернізацію туристичної галузі України [1, 2, 3].

Одним із позитивних наслідків пандемії та запроваджених карантинних обмежень стало активне зростання внутрішнього туризму. У цей період українці почали частіше подорожувати країною, що сприяло запуску проєктів «Мандруй Україною» та «Туристичні магніти України». Ініціатива «Мандруй Україною» була реалізована у співпраці держави, бізнесу, креативних індустрій і туристичного сектору з метою популяризації внутрішніх подорожей. У межах проєкту громадян закликали ділитися у соціальних мережах улюбленими місцями, використовувати хештег #МандруйУкраїною та зазначати геолокацію. Платформа Discover Ukraine разом із Державним агентством розвитку туризму України, FreeGen Group та Join UP створила інтерактивну карту з найцікавішими туристичними маршрутами країни. За допомогою QR-коду користувачі можуть перейти на сторінку з детальною інформацією про маршрути. Мобільний застосунок FreeGen Games, що використовує технології доповненої реальності, перетворює звичайні

прогулянки на інтерактивні пригоди. За практичним досвідом команди Discover.ua, ефективна цифровізація туризму передбачає наявність порталу міста чи регіону, маркетплейсу туристичних активностей, сторінок у соціальних мережах, Telegram-каналу, профілів у Google My Business і Google Maps, інтерактивних маршрутів, квестів, туристичних сторінок на Discover.ua, QR-кодів на локаціях, баз гідів із контактами, 3D-турів, аудіогідів, якісного фото- та відеоконтенту, а також зйомки з використанням дронів [5].

У кризових умовах цифрові інструменти не лише допомагають зберігати культурну спадщину, а й створюють нові перспективи для розвитку туристичної сфери. Оцифрування пам'яток робить їх доступними для широкого кола користувачів незалежно від місця перебування та підтримує інтерес до української культури на міжнародному рівні.

На сучасному етапі цифровізація туризму й культури є особливо важливою для України з кількох причин:

1. Сприяє розвитку віртуального туризму та спрощує подорожі. В умовах війни фізичний туризм суттєво обмежений, проте онлайн-формати відкривають альтернативні можливості для знайомства з культурними об'єктами. Користувачі можуть бронювати віртуальні екскурсії та долучатися до культурних подій з будь-якої точки світу. Аудіогіди, відеотури та додаткові матеріали роблять пізнання української спадщини більш захопливим і змістовним без потреби особистої присутності.

2. Сприяє збереженню культурних цінностей в умовах руйнувань. Через війну багато пам'яток зазнали пошкоджень, однак 3D-сканування та створення цифрових моделей дають можливість зберегти їх для майбутніх поколінь і подальшої відбудови.

3. Підвищує конкурентоспроможність туристичних дестинацій. Використання сучасних технологій забезпечує присутність України у світовому інформаційному просторі та посилює її позиції на міжнародному туристичному ринку.

4. Покращує якість туристичних послуг. Персоналізовані рекомендації, інтерактивні формати екскурсій і онлайн-підтримка підвищують рівень сервісу та задоволеність мандрівників.

5. Забезпечує цифрове збереження культурної спадщини. Оцифрування дозволяє створювати точні копії архітектурних пам'яток, музейних колекцій і галерей, убезпечуючи їх від втрат або пошкоджень.

6. Підвищує ефективність туристичного бізнесу. Автоматизація бронювання, реєстрації гостей, продажу квитків та організації екскурсій скорочує витрати часу і ресурсів, оптимізує управлінські процеси та зменшує операційні витрати [6].

Отже, туристична галузь України характеризується значним цифровим потенціалом. Діджиталізація впроваджує інструменти й підходи, що сприяють підвищенню якості туристичного продукту. Технологічні зміни стимулюють зростання туристичних потоків, збільшення доходів від галузі та її внеску у валовий внутрішній продукт. Саме інновації та цифрові рішення

формують конкурентне середовище й забезпечують довгострокове зростання. У період післявоєнного відновлення Україна й надалі підтримуватиме цифровий розвиток туризму, що сприятиме залученню нових відвідувачів, створенню робочих місць та економічному зростанню країни.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження КМУ від 3 березня 2021 р. № 167-р. Чинний, поточна редакція від 03.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
3. Україна 2030 – країна з розвиненою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
4. Виговський, Д. С., Конаривська, О. Б. Дослідження інструментів цифровізації в процесі формування туристичних дестинацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування* (1(105)). 2024. С. 56-68.
5. Марусей Т. В. Цифровізація як інструмент розвитку туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.57>

УДК 658.005:004

**Тетяна НАЗАРЧУК, к.е.н., доцент,
Ніла ТЮРІНА, к.е.н., професор,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький**

СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифровізація економіки формує нову архітектуру ринкових відносин, у межах якої змінюється як загальна логіка ведення бізнесу, так і створення й функціонування бізнес-моделей окремих суб'єктів господарювання.

Проблематика цифрової трансформації бізнес-моделей активно досліджується у контексті стратегічного управління, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Аналіз праць вітчизняних науковців [1,2,3,4,5] дозволяє сформулювати цілісне уявлення про зміст, структуру та інструментарій трансформаційних процесів.

У дослідженні Чатченка О. Є. та Бубенець І. Г. [1] цифровізація розглядається як системний процес інтеграції цифрових технологій у всі

елементи бізнес-моделі підприємства, акцентуючи увагу на трансформації ціннісної пропозиції, каналів взаємодії зі споживачами та механізмів формування доходів. Важливим є висновок про те, що цифрова трансформація виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й фактором структурної перебудови бізнес-логіки підприємства.

Солос М. М. [2] розглядає цифрову трансформацію через призму стратегічного управління бізнес-процесами. Науковець обґрунтовує необхідність інтеграції цифрової стратегії з корпоративною стратегією розвитку підприємства, особливу увагу приділяючи платформним рішенням та екосистемному підходу, що дозволяє підприємствам отримувати мережевий ефект та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Колешня Я. О. [3] здійснює класифікацію сучасних цифрових бізнес-моделей, виділяючи платформні, підписні, сервісні та data-орієнтовані моделі. Автор наголошує на зміні механізму створення вартості, адже акцент переноситься з матеріальних ресурсів на інформаційні активи та аналітичні можливості.

Газуда М., Машика В., Губський О. [4], досліджуючи цифрову трансформацію як інструмент підвищення стійкості бізнес-моделі до економічних ризиків, доводять, що використання цифрових технологій дозволяє забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень та адаптивність до зовнішніх шоків.

Шостак Л. В. та Білоч І. О. [5] акцентують увагу на управлінських аспектах цифрової трансформації, зокрема на значенні лідерства, розвитку цифрових компетентностей персоналу та формування інноваційної культури. Автори пропонують інструментарій оцінювання цифрової готовності підприємства.

Усі дослідження підтверджують стратегічну значущість цифрової трансформації для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Цифровізація змінює як бар'єри входу на ринок і структуру конкуренції, так і принципи формування конкурентних переваг. Адже конкурентоспроможність дедалі більше залежить від ефективності і швидкості управління даними, здатності до інновацій, рівня цифровізації та інтеграції в цифрові екосистеми. Більш традиційні бізнес-моделі поступово трансформуються у мережеві, платформенні та екосистемні структури.

Як відомо, бізнес-модель підприємства визначає спосіб створення та постачання цінності для клієнтів, а також механізм генерування доходів. У цифровому середовищі змінюються такі ключові елементи бізнес-моделі:

- ціннісна пропозиція;
- клієнтські сегменти;
- канали збуту;
- механізми отримання доходів;
- структура витрат;
- ключові ресурси та партнерства.

Цифрові технології змінюють також і взаємозв'язки між цими елементами, забезпечуючи більшу гнучкість, масштабованість та інтеграцію.

У наукових працях підкреслюється, що цифрові технології не лише оптимізують існуючі процеси, а й формують нову логіку створення вартості, засновану на великих масивах даних, мережевих ефектах та інтеграції сервісів.

Сучасні цифрові технології, такі як – штучний інтелект, хмарні технології, великі дані, блокчейн тощо, дозволяють оптимізувати операційні процеси, підвищити ефективність управління та створювати нові джерела доходів.

Необхідно зважати й на те, що трансформація бізнес-моделей зумовлена також й змінами у поведінці споживачів. Сучасні споживачі очікують персоналізації, надаючи перевагу онлайн-взаємодії, орієнтуються на швидкість і зручність замовлення/доставки та активно використовують мобільні пристрої.

Це стимулює компанії переходити до цифрових каналів комунікації та цифрових бізнес-моделей.

Усі наведені дослідження підтверджують стратегічну значущість цифрової трансформації для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Варто розуміти, що сучасні трансформації бізнес-моделей у цифровому середовищі є системним процесом, що охоплює всі елементи створення цінності. Як було зазначено вище, цифровізація змінює архітектуру бізнесу, формує нові джерела доходів і посилює роль даних як стратегічного ресурсу.

Ефективна трансформація бізнес-моделей потребує інтегрованого підходу, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та стратегічне управління.

Інструменти цифрової трансформації дозволяють не лише автоматизувати процеси, а й підвищувати стійкість до зовнішніх ризиків[4]. Отже, підприємства, які своєчасно адаптують свої бізнес-моделі до цифрових умов, отримують стійкі конкурентні переваги та забезпечують довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Чатченко О. Є., Бубенець І. Г. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.016268>

2. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 32. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549>

3. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>

4. Газуда М., Машика В., Губський О. Цифрова трансформація як інструмент підвищення стійкості бізнес-моделі підприємства до економічних ризиків. *Геополітика України*. 2025. № 2 (35). DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2\(35\).166-175](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).166-175)

5. Шостак Л. В., Білоч І. О. Розробка бізнес-моделі цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Збірник наукових праць*. 2025. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-17>

УДК 004.8:005.3

Світлана ПИРІГ, к.е.н., доцент,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація економіки є трендом сучасного соціально-економічного розвитку, що суттєво впливає на трансформацію підприємницької діяльності. Умови глобальної конкуренції, зростання обсягів інформації та прискорення бізнес-процесів зумовлюють необхідність впровадження інноваційних цифрових рішень. І саме технології штучного інтелекту (ШІ) набувають особливого значення в даному контексті, які активно впроваджуються в підприємницьку діяльність. Штучний інтелект виступає не лише технологічним інструментом, а й важливим чинником формування нових моделей підприємництва, що базуються на автоматизації, аналітиці великих даних та інтелектуальній підтримці рішень в управлінні.

У науковій літературі штучний інтелект розглядається як сукупність методів та технологій, що забезпечують здатність інформаційних систем імітувати інтелектуальні функції людини, зокрема навчання, аналіз, прогнозування та прийняття рішень. Сьогодні, підприємці отримують доступ до інструментів, які раніше були доступні лише великим корпораціям, що сприяє демократизації інновацій та підвищенню підприємницької активності. Кабінетом Міністрів України 31 грудня 2024 року, схвалено «Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року», де визначено «візію України як країни інновацій, а також напрями, принципи, цілі та завдання державної політики у сфері цифрового розвитку інноваційної діяльності» [1], що спрямована на формування стійкої інноваційної екосистеми, прискорення цифрової трансформації економіки та державного управління, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, стимулювання впровадження передових цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, а також інтеграцію України до європейського та

глобального інноваційного простору. Аналіз впровадження штучного інтелекту за розміром компаній у 2025 році свідчить про суттєві відмінності в рівнях цифрової зрілості підприємств. Найвищий рівень впровадження технологій ШІ бачимо у підприємств із чисельністю персоналу понад 10000 осіб, де частка впровадження становить 87%, а темпи зростання +23% порівняно з 2023 роком є досить помірними, що пояснюється високою базою попереднього періоду та раннім стартом цифрових трансформацій. Серед великих компаній із чисельністю 1000–9999 працівників рівень впровадження штучного інтелекту досяг 74%, а приріст становив +31%. Особливо показовими є результати підприємств середнього ринку, де рівень впровадження ШІ склав 58% при найвищому серед великих сегментів прирості 42%. Це говорить про активну адаптацію інтелектуальних технологій як інструменту підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів. Водночас малий бізнес (до 249 працівників) демонструє найнижчий абсолютний рівень використання ШІ – 34%, але характеризується найвищими темпами зростання (+68%), що вказує на поступове подолання бар'єрів входу та зростання доступності ШІ для малого підприємництва (рис. 1).

Використання штучного інтелекту стимулює інноваційну активність підприємств, створюючи передумови для розробки нових продуктів і послуг, орієнтованих на індивідуальні потреби споживачів, що робить їх діяльність більш динамічною та клієнтоорієнтованою. ШІ сприяє формуванню підприємницьких екосистем, у межах яких відбувається взаємодія бізнесу, держави та споживачів на основі цифрових платформ, що відкриває додаткові можливості для розвитку стартапів та інноваційних проєктів. Але, є організації, що зберігають традиційні підходи до функціонування та не адаптуються до технологічних змін, наражаються на ризик відставання від технологічного розвитку, що може спричинити втрату їхніх конкурентних позицій. Сучасна динаміка технологічного прогресу вимагає від суб'єктів господарювання не лише адаптації до змін, а й їх випередження.

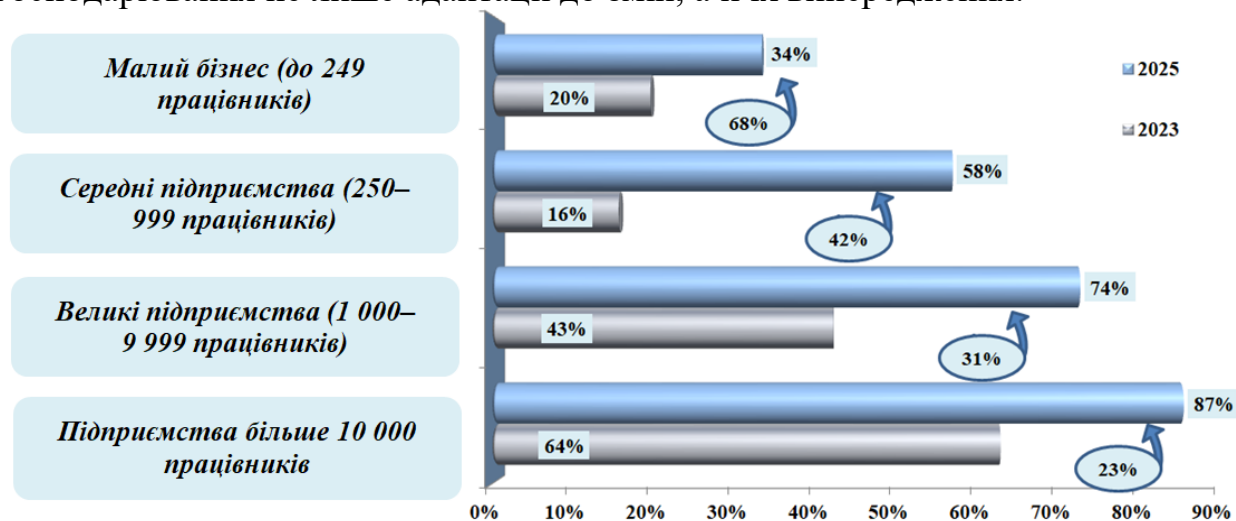


Рис. 1. Впровадження штучного інтелекту за розміром компаній протягом 2023 та 2025 років

Джерело: узагальнено автором [2]

Таким чином, штучний інтелект є важливим інструментом активізації підприємницької діяльності, оскільки забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, стимулює інновації та конкурентноспроможність. Повноцінна реалізація його потенціалу потребує розвитку цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності працівників та удосконалення державної політики у сфері цифрової трансформації. У подальших наукових дослідженнях доцільно здійснити оцінювання економічного ефекту використання ШІ та розроблення механізмів його безпечної інтеграції в підприємницьку діяльність.

Список використаних джерел:

1. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
2. Впровадження штучного інтелекту в статистиці підприємств та тенденції 2025 року. URL: <https://www.secondtalent.com/resources/ai-adoption-in-enterprise-statistics/>
3. OECD (2019), Artificial Intelligence in Society, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>

УДК 330.342:334.72

Артур ПНЬКАС, аспірант,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Особливого значення набуває питання залучення молоді до підприємницької діяльності на сільських територіях, адже саме молоде покоління є носієм інноваційного мислення та здатне швидко адаптуватися до викликів цифрової економіки [1, с.110].

Теоретичні засади цифрової трансформації ґрунтуються на концепції переходу від традиційних форм господарювання до інноваційних бізнес-моделей, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація розглядається як системний процес, який охоплює всі рівні економічної діяльності – від виробництва до збуту продукції, від управління ресурсами до комунікації з клієнтами [2, с.122]. У цьому контексті підприємництво на сільських територіях отримує нові інструменти для розвитку, що дозволяють долати просторові та інфраструктурні обмеження.

Залучення молоді до підприємництва через цифрові технології

пояснюється теорією людського капіталу, яка підкреслює важливість знань, навичок та інноваційної активності для економічного зростання [3, с.6]. Молодь є найбільш адаптивною соціальною групою, здатною швидко освоювати нові технології та використовувати їх для створення бізнесу. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технічним процесом, а й соціально-економічним механізмом, що формує нові можливості для самореалізації та розвитку підприємницької культури у сільських громадах.

Цифрова трансформація створює нові можливості для молоді у селах:

- доступ до онлайн-освіти та платформ для розвитку підприємницьких компетенцій [2, с.123];
- використання соціальних мереж та цифрового маркетингу для просування локальних продуктів [3, с.7];
- участь у електронній комерції та маркетплейсах, що відкривають вихід на національні та міжнародні ринки;
- застосування FinTech-рішень для отримання фінансування та інвестицій;
- залучення до цифрових інкубаторів та акселераційних програм, які підтримують стартапи у сільських громадах.

Водночас існують бар'єри: недостатній рівень цифрової грамотності, обмежена інфраструктура та низька мотивація молоді через відсутність прикладів успішних бізнес-проектів [2, с.125]. Подолання цих проблем можливе завдяки комплексній підтримці з боку держави, місцевих органів влади та громадських організацій.

Практичні результати дослідження показують, що:

- у громадах, де впроваджено програми цифрової освіти, рівень залучення молоді до підприємництва зріс на 15–20 % [1, с.113];
- використання соціальних мереж для просування локальних продуктів дозволило збільшити продажі фермерських господарств на 25 % протягом року [3, с.9];
- участь молоді у маркетплейсах сприяла виходу продукції малих підприємств на регіональні та міжнародні ринки, що підвищило їх конкурентоспроможність [2, с.124];
- створення локальних цифрових інкубаторів у сільських громадах забезпечило запуск понад 30 молодіжних стартапів протягом останніх двох років [3, с.11].

Таким чином, цифрова трансформація виступає потужним механізмом активізації підприємницької діяльності молоді на сільських територіях. Вона сприяє формуванню нових бізнес-моделей, розвитку людського капіталу та забезпечує конкурентоспроможність регіонів у сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Кифяк В. І. Сутність та особливості цифрової трансформації аграрної сфери. *Економіка та держава*. 2024. № 9. С. 108–115. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-108-115>

2. Цифровізація та її вплив на сталий розвиток сільських територій України. *Наукові праці Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка*. 2025. URL: <https://dspace.sspu.edu.ua/handle/123456789/> (дата звернення: 24.02.2026).

3. Ковач А. Я. Перспективи соціально-економічного розвитку сільських територій в сучасних умовах. *Регіональна економіка*. 2025. № 2. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-2-5>

УДК 368.02:338.439

Любов ПОПОВА, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ДЕТЕРМІНАНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

Цифровізація сьогодні проникає у всі сфери життєдіяльності та бізнес-процеси. 99 % респондентів зазначають, що цифровізація займає вагоме місце у довгострокових стратегіях вітчизняних компаній, а 96% вже моніторять ефективність від впровадження інноваційних технологій.

За прогнозами для страхового бізнесу цифровізація стане джерелом нового зростання, нових пулів ризиків і нової ефективності в ланцюжку створення вартості. Незважаючи на технологічні прориви та широке використання штучного інтелекту (ШІ), приріст загальної економічної продуктивності протягом останніх 20 років становив у середньому 1,1% на рік. Сьогодні в об'єкті досліджень важливим є питання як цифровізація вплине на економічне зростання, продуктивність праці, інфляцію та страховий ринок в цілому[1]. Повний трансформаційний вплив цифрових технологій на страхову галузь залишається невизначеним. Індекс цифровізації страхування вказує, що в жодній країні страховики не вичерпали економічний потенціал цифрових технологій. Індекс показує кореляцію відповідно до якої чим більшою є рівень цифровізації економіки тим є вона стійкішою до інших ризиків в тому числі і ризиків природних катастроф. Протягом останнього десятиліття лідерами в рейтингу індексу цифровізації страхування є Південна Корея, Швеція, Фінляндія, США, Нідерланди; швидкі темпи розвитку показує Китай [2]. На жаль, у офіційних публічних звітах інформації про індекс цифровізації страхування в Україні немає (інформація лише про 29 країн). Індекс показує, що найвищий прогрес у цифровізації страхового сектору досягли розвинені ринки, найбільший потенціал для розвитку мають ринки, що розвиваються.

Ключовими передумовами до цифровізації бізнес-процесів страхових компаній є: необхідність скорочення операційних витрат; потреба у рості прибутковості; посилення конкуренції; поява нових ризиків, що пов'язані з

процесами цифровізації; посилення регуляторних вимог та адаптація до вимог ЄС; розширення доступу до послуг страхування та необхідність посилення рівня захисту від ризиків.

В цілому процеси цифровізації підвищують ефективність страхових процесів, що проявляється в тому, що цифрові дані дозволяють здійснювати більш комплексне страхування на основі більш детальних даних, що забезпечує значну оперативну ефективність. У звіті [1] зазначається, що цифрові технології можуть забезпечити економію в розмірі 10-20% в процесах ланцюжку створення вартості.

В страховій діяльності найбільшого поширення набули такі цифрові технології, як штучний інтелект, блокчейн, Big Data, IoT, мобільні технології та ін. Сьогодні розмір глобального ринку штучного інтелекту оцінюють у 17,41 млрд.дол.(2024 рік) і за прогнозами він зросте до 118,06 млрд.дол. до 2032 року. Згідно результатів опитування 50% компаній, що надають послуги страхування ризиків, і 24% компаній зі страхування життя вже використовують ШІ у своїй діяльності і очікують зростання [3;4]. Найважливішими для страхового ринку результатами цифровізації є показники зменшення операційних витрат (76%) та залучення клієнтів (68%).

Цифрова трансформація ринку страхових послуг має важливе значення в напрямку: персоналізації страхових продуктів, розширення доступу до послуг ринку і як наслідок зростання рівня захисту і охоплення більшої кількості потенційних клієнтів; покращення процесу андерайтингу, зменшення рівня ризиків завдяки зростанню якості їх оцінки, автоматизація процесів урегулювання, розвиток сегменту InsurTech.

Таким чином, можемо виділити ключові детермінанти цифровізації економіки, які мають вагомий вплив на розвиток ринку страхових послуг:

1. Економічні детермінанти: зростання попиту на страхові послуги, ріст рівня конкуренції та підтримка цифрових ініціатив.

2. Соціокультурні детермінанти: зростання рівня цифрової грамотності, широке використання та ріст довіри до інноваційних технологій (мобільні додатки, платформи).

3. Технологічні детермінанти: розвиток інноваційних технологій, розвиток InsurTech, розвиток цифрових платформ.

4. Інституційні детермінанти: підтримка та стимулювання розвитку інновацій.

5. Правові детермінанти: законодавче регулювання, кіберзахист, захист даних та прав споживачів.

Поряд з цим слід зазначити значний вплив міжнародних тенденцій цифрової трансформації, що проявляється у вимогах до формування цифрових ринків, адаптації до вимог ЄС в частині розвитку ринку страхових послуг зокрема. Слід також врахувати, що цифровізація є одночасно джерелом нових ризиків і рішень. Щоб забезпечити позитивну віддачу від інвестицій, страховики повинні будуть перепроєктувати бізнес-процеси та інвестувати в можливості обробки даних, щоб максимізувати потенціал

цифрових даних та алгоритмів у масштабах компанії, а також адаптуватися до регуляторних вимог щодо конфіденційності та аналізу даних.

Список використаних джерел:

1. The economics of digitalisation in insurance: new risks, new solutions, new efficiencies. Swiss Re Institut, Sigma №5, 2023. Available at: <https://www.swissre.com/dam/jcr%3Adfcf4d4a-d6f6-424c-949f-794066470c8f/2023-09-sri-sigma-5-the-economics-of-digitalisation-2023.pdf>
2. Insurance Digitalisation Index. Swiss Re Institut. Available at: <https://www.swissre.com/risk-knowledge/advancing-societal-benefits-digitalisation/insurance-digitalisation-index>
3. EIOPA (30 April 2024). Report on the digitalisation of the european insurance sector. Available at: https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8_en?file%.pdf
4. Dubyna, M., Popelo, O., & Shvets, M. (2025). The role of artificial intelligence in the development of the insurance market. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(1), 329-341. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-329-341>

УДК658:004

Галина ПОЧЕНЧУК, д.е.н., професор,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасні економічні системи, основою більшості з яких є малий бізнес, переживає фундаментальну трансформацію, зумовлену цифровими технологіями, – формування цифрової економіки. Трансформаційні зміни відбуваються в умовах перманентної нестабільності, зумовленої дією багатьох екзогенних чинників (наслідки пандемії, геополітичні кризи, енергетичні виклики), що обумовлює необхідність гнучкості управлінських систем для швидкого реагування та адаптації до змін. Цифровий менеджмент дозволяє перетворити статичну структуру на гнучку систему, здатну швидко реагувати на зовнішні зміни, що особливо актуально для малого бізнесу.

Цифровий менеджмент у малому бізнесі дає можливість перетворення розрізнених дій у єдину, керовану систему, особливо з огляду на те, що зазвичай одна людина часто поєднує ролі, наприклад, маркетолога, бухгалтера та логіста, а отже цифровізація може стати «множником сили», забезпечуючи мультиплікативний ефект.

Концептуальні підходи цифрового менеджменту зосереджуються на тому, як організації використовують цифрові технології для редизайну

операцій, покращенні процесу прийняття рішень та створенні нової цінності, та охоплюють стратегії цифрової трансформації, автоматизацію бізнес-процесів, системи прийняття рішень на основі даних, інтеграцію нових технологій (штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн), організаційні зміни та нарощування потенціалу на основі цифрових інструментів. Це цілий ряд концепцій (табл.1), які не просто формують управління за допомогою цифрових інструментів, а цілісну філософію трансформації організації, де технології, процеси та люди об'єднуються в єдину екосистему.

Таблиця 1. Основні концепції цифрового менеджменту

Концепція	Зміст	Інструменти	Переваги	Обмеження
Lean Digital	Оптимізація процесів перед їх цифровізацією. Усунення втрат; потік створення цінності; стандартизація; Kaizen; data-driven контроль	VSM, ERP, BPM, processmining, KPI dashboards	Зниження витрат; прозорість; стабільність	Ризик надмірної стандартизації; повільна реакція на радикальні зміни
Agile Digital	Гнучка цифрова трансформація через ітерації. Ітеративність; клієнтоцентричність; самоорганізовані команди; адаптивність	Scrum, Kanban, DevOps, MVP, CI/CD	Швидкість інновацій; адаптивність	Можлива хаотичність; складність масштабування
Data-Driven Management	Управління на основі даних. Аналітика; KPI; прогнозування; BI; evidence-based decision-making	BI-системи, BigData, dashboards, AI-алгоритми	Підвищення точності рішень; стратегічна прозорість	Залежність від якості даних; високі вимоги до компетенцій
Digital Governance	Контроль, якість та безпека даних. Data ownership; compliance; кібербезпека; стандартизація	Data governance frameworks, MDM, audit trails	Зменшення ризиків; відповідність законодавству	Потребує ресурсів і системності
Industry 4.0 Management	Інтеграція кіберфізичних систем і цифрових технологій. Інтернет речей (IoT); автоматизація; інтеграція систем; smart production	IoT, цифрові двійники, роботизація, хмарні технології (cloud).	Висока продуктивність; масштабованість	Висока вартість впровадження
Platform-Based Management	Створення цінності через цифрові платформи. Екосистемність; мережеві ефекти; API-інтеграція	Цифрові платформи, маркетплейси, SaaS	Масштабування; нові бізнес-моделі	Залежність від цифрової інфраструктури
Process-Oriented Digital Management	Прозорість та оптимізація бізнес-процесів. Формалізація; KPI; безперервне вдосконалення	BPM-системи, processmining, workflow automation	Прозорість; контроль ефективності	Потребує опису та стандартизації процесів
Human-Centric Digital	Технології є лише інструментом для розширення можливостей людини, а не її заміною	Zoom Workplace & AI Companion HubSpot AI & Mailchimp Slack & Microsoft Loop	Зниження цифрового вигорання, персоналізація для клієнтів, стійкість до змін	Висока вартість розробки та впровадження, складність вимірювання результативності

Основні концепції цифрового менеджменту різняться не стільки інструментами, скільки домінуючим акцентом: ефективність процесів – Lean Digital; гнучкість та інновації – Agile Digital; аналітичність управління – Data-Driven; контроль і безпека – Digital Governance; технологічна індустріалізація – Industry 4.0; екосистемність – Platform-Based Management; розширення можливостей людини – Human-Centric Digital.

Загальний підхід до трактування бізнес процесів розглядає під останніми структуровані, взаємопов'язані дії, які перетворюють вхідні дані (ресурси, інформацію, запити клієнтів) на вихідні дані (продукти, послуги, цінність) для досягнення стратегічних та операційних цілей. Особливості бізнес-процесів у малому бізнесі включають: нижчу формалізацію процесів, вищу гнучкість, прийняття рішень, орієнтоване на власника, спрощені організаційні структури. Відповідно бізнес-процеси малого бізнесу часто інтегровані, багатофункціональні та обмежені в ресурсах, що має бути враховано при цифровізації управління й запровадженні цифрового менеджменту.

Впровадження цифрового менеджменту в малому бізнесі є еволюційним процесом, а не одноразовою дією. Як зазначалось, основною проблемою малих підприємств є дефіцит ресурсів (часу, грошей, експертизи), тому механізм впровадження має бути максимально прагматичним з метою досягнення балансу між стабільністю, інноваційністю та масштабованістю. Такий оптимальний підхід реалізується в комбінованій стратегії Lean Digital+Agile Digital; Lean Digital для оптимізації витрат і підвищення прозорості; Agile Digital для запуску нових продуктів і цифрових сервісів. Інтеграція різних концепцій дозволяє забезпечити синергію у цифровому менеджменті: Lean оптимізує процеси, Digital автоматизує та аналізує, Agile забезпечує гнучкість.

Алгоритм реалізації комбінованої стратегії дає змогу забезпечити адаптивну ефективність й може включати наступні етапи: 1) аудит «вузьких місць» для визначення черговості трансформації процесів; 2) вибір зручних інструментів, наприклад SaaS-рішення (модель надання програмного забезпечення, за якої користувач отримує доступ до програми через інтернет на основі підписки, без необхідності встановлювати, обслуговувати або зберігати її на власному комп'ютері чи сервері); 3) пілотне впровадження та навчання (зміни в одному процесі, відділі або на одному продукті); 4) інтеграція в єдину екосистему.

Для малого бізнесу впровадження цифрового менеджменту є актуальним для автоматизації повторюваних рутинних завдань, які вимагають значних витрат часу та людських ресурсів; оптимізації управління фінансами (хмарні бухгалтерські платформи дозволяють вести облік у режимі реального часу); управління запасами та ланцюгом постачання, персоналом, відносинами з клієнтами, маркетингу (доступ до інструментів таргетованої реклами, email-маркетингу, SEO-оптимізації, аналітики веб-сайту та соціальних мереж), прийняття управлінських рішень на основі даних, забезпечення безперервності бізнес-процесів та їх інтеграції в єдину екосистему. При цьому

необхідно враховувати обмеження цифрового менеджменту в малому бізнесі: фінансові, технологічний і кадровий розрив, проблеми масштабованості і хаотичності інструментів, питання безпеки.

Цифровий менеджмент для малого бізнесу є не просто модернізацією інструментів, це фундаментальна зміна логіки управління: від реактивної та інтуїтивної до проактивної, системної та заснованої на даних. Він дозволяє функціонувати з ефективністю, яка раніше була доступна лише великим корпораціям, при цьому зберігаючи гнучкість і адаптивність, що є природною перевагою малого бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Putra Hasdi, Mahendrawathi ER. The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Seventh Information Systems International Conference (ISICO 2023)*. *Procedia Computer Science* 234 (2024) 829–836. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924004277?via%3Dihub>
2. Mastering Digital Transformation through Business Process Management (Stjepić et al., 2020). *Journal of ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT and INNOVATION*. 2020. № 16(1):41-73. URL: <https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-1-2020/mastering-digital-transformation-through-business-process-management->
3. Obikhod S., Legeza D., Nestor V., Harvat O. And Akhtoian A. Digitization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. *Economic Affairs*. Vol. 68, № 01s, pp. 115-121, February 2023.
4. Пімоненко С., Люльов, Пімоненко Т. Діджиталізація бізнес-процесів: еволюція, тенденції та передумови. *Вісник Економіки*, №. 3. 2024, С. 232-245. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.232>.

УДК 330.342:334.72

Petro PORCHUK, PhD student,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR ACTIVATING ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Digitalization is a fundamental enabler that transforms traditional industrial value creation into sustainable, circular entrepreneurial activities. It activates new business opportunities by building visibility and intelligence into products, providing real-time data on their location, condition, and availability. This technological shift allows entrepreneurs to transition from simply selling durable products to implementing Product-Service Systems (PSS), where assets are leased, rented, or shared.

The integration of digital technologies, like AI and Agentic AI, acts as a catalyst for innovative entrepreneurial models:

1. **Asset Optimization:** Technologies such as the Internet of Things (IoT), Big Data, and Artificial Intelligence allow producers to monitor and optimize product performance.

2. **Extended Life Cycles:** Real-time knowledge of product condition enables predictive and condition-based maintenance, which increases reliability and extends the lifetime of assets – a core tenet of circular entrepreneurship.

3. **Virtualization:** Entrepreneurial activity is activated through the virtualization of distribution channels and products (e.g., online shops and digital products), which significantly reduces environmental impact and operational costs. Modern platform providers, like Nvidia omniverse, provide abilities to create comprehensive simulation models for Warehouse management, logistics and Supply Chain solutions.

4. **Interactive Marketing:** Digitalization transforms marketing from a one-way communication into an interactive, intelligent process that involves consumers in service innovation.

There're, however, barriers for implementation, despite the potential, several challenges hinder the activation of digital-aided circular business models:

1. **Financial and Structural Barriers:** Entrepreneurs face difficulties in measuring financial profitability and managing the lack of information exchange between stakeholders.

2. **Mindset Shift:** A significant challenge is changing the entrepreneurial mindset from a product-oriented focus to a service-oriented model.

3. **Data and Trust:** Issues regarding data ownership, privacy, and a lack of trust between competitors often prevent the efficient sharing of information needed to close material loops.

4. **Competence Gaps:** There is a notable lack of integrated understanding regarding both digitalization and basic circular economic concepts within the workforce.

Strategic Solutions and Conclusions – to activate these entrepreneurial opportunities, the study suggests:

Co-creation and Networking: Utilizing hackathons, research projects, and international networking to combine diverse areas of expertise.

Technological Trust: Implementing solutions like blockchain technology to resolve data sharing security and trust issues.

Ecosystem Approach: Recognizing that circular business models are networked by nature; therefore, value must be created across a broad range of actors within an ecosystem rather than by a single company in isolation

References:

1. Bocken NMP, de Pauw I, Bakker C, van der Grinten B. *Product design and business model strategies for a circular economy*. J Ind Prod Eng 2016; 33:308-20. doi: 10.1080/21681015.2016.1172124.

2. Ellen MacArthur Foundation. *Intelligent Assets: Unlocking the Circular Economy Potential*. 2016.

3. Raynor ME, Cotteleer MJ. *The more things change. Value creation, value capture, and the Internet of Things*. Deloitte Rev 2015:50-65. doi:10.1089/pho.2011.9920.

4. Stankovic M, Gupta R, Figueroa J. *Industry 4.0 Opportunities behind the challenge*. UNIDO Background paper. 2017.

УДК 331.005.95/.96

Оксана ПРОСКУРОВИЧ, к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький,

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Цифрова трансформація бізнесу та зростаюча конкуренція на ринку праці висуває нові вимоги до системи управління персоналом суб'єкта підприємництва. Впровадження новітніх інформаційних технологій у сферу HR обумовлено потребою у модернізації управлінських процесів на засадах математичного моделювання та потужних обчислювальних ресурсів. Застосування цифрових технологій, зокрема HR-аналітики, формує нові можливості щодо збору, обробки та аналізу великих масивів даних про персонал підприємства. Це дозволяє формувати ефективну кадрову політику, орієнтовану на збереження та розвиток ключових компетенцій, підбір креативної команди, підвищення результативності діяльності, залученості персоналу до розв'язання перспективних завдань суб'єкта підприємництва, що є запорукою його конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

В умовах цифрової економіки HR-аналітика дозволяє господарюючим суб'єктам не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати кадрову стратегію на основі цифрових технологій, статистичних методів, великих масивів даних та спеціалізованих програмних рішень для збору, аналізу, інтерпретації та прогнозування інформації про персонал.

Сучасні можливості HR-аналітики суттєво розширюються завдяки впровадженню штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних технологій та інтеграції HR-систем із бізнес-аналітикою. Це дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищувати точність прогнозів, забезпечувати гнучкість і швидкість прийняття рішень.

На вітчизняному ринку популярними є такі програмні продукти:

1) локальні та хмарні HRM-системи: HURMA System – поєднує рекрутинг, HRM та управління цілями в одному інтерфейсі; PeopleForce – застосовується для управління життєвим циклом працівника компанії; Smart

HCM – рішення на базі Microsoft Dynamics 365 для середнього та великого бізнесу;

2) корпоративні ERP-системи об'єднують: SAP SuccessFactors – потужне хмарне рішення з глибокою аналітикою та модулями управління талантами, що забезпечують: рекрутинг, управління ефективністю, збір фідбеку 360° та моніторинг результатів; навчання та розвиток персоналу; планування наступництва; управління винагородами; кар'єрне планування; Oracle Cloud HCM – система, що використовує ШІ для прогнозування поведінки персоналу та оптимізації процесів;

3) облікові та розрахункові системи (MASTER: Бухгалтерія або BookKeeper), які застосовують для обліку та визначення заробітної плати.

Впровадження сучасного інструментарію, зокрема систем HRIS, ATS та спеціалізованих платформ для навчання та оцінювання, забезпечує не лише автоматизацію рутинних операцій, а й суттєво інтенсифікує управлінські процеси [2]. Це дозволяє кадровим службам переорієнтувати свою діяльність на реалізацію стратегічних цілей економічного суб'єкта та оптимізацію досвіду персоналу. Одним із ключових напрямків цифровізації кадрового менеджменту є оптимізація процесів рекрутингу. Застосування систем ATS у поєднанні з аналітичними інструментами дозволяє господарюючим суб'єктам здійснювати оперативний та якісний добір релевантних фахівців, мінімізуючи при цьому часові та фінансові витрати. Водночас, цифрові інструменти забезпечують проведення моніторингу професійного розвитку співробітників за ряд років. При цьому формування персоналізованих освітніх траєкторій сприяє підвищенню рівня використання кадрового потенціалу та зростанню загальної кваліфікації працівників. Спеціалізовані платформи HR-аналітики забезпечують прозорість взаємодії між менеджментом та персоналом, що створює атмосферу довіри як фундаментальної умови організаційної стабільності та високої продуктивності праці. Попри очевидні переваги, процес діджиталізації супроводжується низкою критичних викликів у вигляді: економічних бар'єрів щодо необхідності значних капіталовкладень у технологічну інфраструктуру, що є проблематичним для представників малого та середнього бізнесу; соціально-психологічного опору, який здійснюється через впровадження інновацій та вимагає зміни корпоративної культури, що часто спричиняє резистентність з боку персоналу; інформаційної безпеки, яка полягає у тому що обробка великих масивів конфіденційних даних у цифровому середовищі актуалізує питання кіберзахисту та правового регулювання доступу до інформації.

Майбутній розвиток HR-технологій пов'язаний із глибокою інтеграцією алгоритмів штучного інтелекту та аналітики великих даних. При цьому очікується посилення ролі автоматизованих рішень у сферах адаптації, управління ефективністю використання та забезпечення благополуччя працівників господарюючого суб'єкта. Тому, для успішної цифрової трансформації організаціям рекомендовано: застосовувати ІТ-платформ з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних потреб бізнесу;

забезпечувати методичний супровід у вигляді проведення тренінгів для мінімізації технологічного розриву серед окремих категорій персоналу; надавати вагомого значення питанням кібернетичної безпеки щодо захисту даних для запобігання репутаційним та фінансовим ризикам.

Отже, діджиталізація HR-сфери є не лише інструментом операційної оптимізації бізнес-процесів, а й стратегічною можливістю для побудови гнучкої та прозорої моделі управління персоналом. Ефективна імплементація цифрових рішень виступає гарантом сталого розвитку та досягнення стратегічної конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Тертична Л.І., Семенова Д.В. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>

УДК 338.46:004.9

**Дмитро САД, здобувач вищої освіти,
Сергій НЕІЛЕНКО, к.т.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ**

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СТАЛИХ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ

У сучасних умовах трансформації підприємницького середовища ресторанне господарство перебуває під активним впливом цифровізації, яка виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управління та формування сталих бізнес-моделей. Використання цифрових технологій дозволяє ресторанним підприємствам адаптуватися до змін споживчого попиту, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [1, с.14].

Одним із базових цифрових інструментів управління є POS-системи, які забезпечують автоматизацію обліку продажів, контроль товарних запасів, формування аналітичної звітності та інтеграцію з системами бухгалтерського обліку. Завдяки використанню POS-рішень підприємства ресторанного господарства отримують можливість оперативного прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних про обсяги реалізації, структуру попиту та фінансові результати діяльності [2, с. 1010].

Важливу роль у формуванні сталих бізнес-моделей відіграє цифровізація процесів постачання та закупівель. Автоматизовані системи управління ланцюгами постачання дозволяють оптимізувати рівень запасів, зменшити

втрати сировини та мінімізувати ризики перебоїв у постачанні, що відповідає принципам ресурсоефективності та економічної стійкості підприємства [3, с. 44]. Окрему увагу слід приділити використанню інструментів аналітики попиту та клієнтських даних. Аналіз великих масивів даних (Big Data), CRM-системи та цифрові платформи онлайн-замовлень дають змогу прогнозувати споживчі переваги, персоналізувати пропозиції та формувати клієнтоорієнтовані стратегії розвитку [2, с. 1011].

Систематизацію основних цифрових інструментів управління ресторанним підприємством та їх вплив на складові сталого розвитку наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Вплив цифрових інструментів на формування сталих бізнес-моделей ресторанного підприємства

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Економічний ефект	Вплив на сталість
POS-система	Облік продажів, контроль запасів, аналітика	Зменшення втрат, підвищення точності обліку	Рациональне використання ресурсів
CRM-система	Управління клієнтською базою, персоналізація	Зростання повторних продажів	Соціальна сталість, клієнтоорієнтованість
Система автоматизації закупівель	Планування постачання, контроль залишків	Оптимізація витрат, мінімізація списань	Скорочення харчових відходів
Онлайн-платформи замовлень	Розширення каналів збуту	Збільшення доходів	Гнучкість бізнес-моделі
Аналітика Big Data	Прогнозування попиту	Зниження ризиків	Стратегічна адаптивність

Як видно з табл. 1, цифровізація забезпечує комплексний вплив на економічну, соціальну та організаційну складові сталого розвитку підприємства.

Отже, цифрові інструменти управління виступають важливим чинником формування сталих бізнес-моделей у ресторанному господарстві, оскільки забезпечують інтеграцію економічної ефективності, технологічної інноваційності та адаптивності до змін інституційного середовища. Подальший розвиток цифровізації ресторанного бізнесу потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, управлінські та стратегічні рішення.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. С. Цифровізація як інструмент адаптації підприємств сфери послуг в умовах кризи. *Економіка і держава*. 2024. № 3. С. 12–17.
2. Liliia Honchar, Irina Verezomska, Olena Zavadynska, Sergii Neilenko, Nadiia Sapelnikova, Inna Krupa. Impact Investing in the Hospitality Industry: Social Responsibility and Economic Benefits. *Wseas Transactions On Environment And Development*. Volume 19, 2023. P. 1008-1116

3. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality – interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. P. 41–50.

УДК 339.138:339.5:663.95(477+510)

**Сяохан СЕ, аспірант,
Алла РЯБЧИК, к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ**

МОДЕЛЬ «DIRECT-TO-CONSUMER» У СТРАТЕГІЇ КИТАЙСЬКИХ ЧАЄВИРОБНИХ КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

Глобальна цифровізація економіки суттєво змінює традиційні підходи до організації підприємницької діяльності, особливо в міжнародному бізнесі. Поширення електронної комерції, цифрового маркетингу та платформних бізнес-моделей сприяє переходу компаній до прямих форм взаємодії зі споживачами. Однією з таких форм є модель «Direct-to-Consumer» (D2C), яка передбачає реалізацію продукції без посередників через власні цифрові канали.

Термін «Direct-to-Consumer» (D2C) означає продаж товарів чи послуг споживачам від виробника/бренда без участі посередників [1]. Це новий спосіб (підхід) просування та продажу товарів/послуг, що дає змогу компаніям контролювати всі аспекти взаємодії із клієнтом – від маркетингу до логістики [1; 2]. Модель D2C – це ефективна стратегія в e-commerce, оскільки дозволяє значно знизити операційні витрати, бути «ближчими до своїх клієнтів», отримувати цінну інформацію про поведінку споживачів, що в результаті допомагає удосконалювати продукти і маркетингові стратегії [1]. Отже, в цифровій економіці модель D2C виконує не лише збутову, а й стратегічну функцію, забезпечуючи [1; 2]: прямий доступ до споживачів через соціальні мережі і власні сайти; контроль над продуктом через формування іміджу та позиціонування; швидке реагування на попит через оперативну адаптацію асортименту; зниження витрат через економію на посередниках; персоналізація продуктової пропозиції на основі використання даних про клієнтів. Для міжнародних компаній модель D2C є інструментом зниження бар'єрів входу на зарубіжні ринки та активізації міжнародної діяльності. Модель можуть застосовувати компанії, які прагнуть максимально гнучкого і прямого контакту із споживачами. Також дана модель дає змогу створювати унікальний клієнтський досвід, що є досить важливим у сучасній системі e-commerce.

Як показують результати досліджень, ринок чаю в Україні перебуває в активній фазі трансформації, де вектор конкуренції зміщується від цінового

протистояння до боротьби за якість клієнтського досвіду та глибину асортиментної політики. Сучасний український споживач дедалі частіше розглядає чай не просто як напій, а як важливий елемент щоденної культури, що автоматично підвищує вимоги до бренду та його продуктової стратегії [3]. Ключовим індикатором здатності компанії задовольняти різні запити аудиторії виступає ширина продуктових категорій. Зокрема, значна кількість смакових рішень безпосередньо корелює із частотою повторних покупок і дозволяє утримувати увагу клієнта протягом тривалого часу. Додатковою перевагою стає різноманітність форматів пакування та подачі, що відображає адаптивність бренду до різних сценаріїв споживання – від домашніх ритуалів до формату «on-the-go» [3]. Значну роль у процесі вибору чайного бренду на ринку України відіграють нематеріальні чинники, зокрема споживчий досвід і репутаційна складова виробника. Хоча тривалість присутності на ринку продовжує формувати інституційну пам'ять бренду та базову довіру, сучасні українські споживачі дедалі частіше надають перевагу тим виробникам, які демонструють високу якість та етичну послідовність [3]. Також до особливостей українського ринку слід віднести зростання онлайн-попиту на чай, високу ефективність онлайн-комунікацій, інтерес українських споживачів до чайних брендів поза офлайн-торговельними мережами та популярність соціальних мереж як важливого каналу формування бренду, особливо для молодшої аудиторії [3].

Для китайських виробників чаю, які прагнуть вийти на український ринок, модель D2C стає не просто альтернативою, а стратегічним пріоритетом. Адже в умовах високої конкуренції та стрімкої зміни споживчої поведінки в Україні, де рівень проникнення e-commerce є одним із найвищих у Європі, прямі цифрові продажі дозволяють виробнику максимізувати маржинальність та формувати стійку лояльну спільноту. Для успішного впровадження моделі китайському чаєвиробнику необхідно побудувати цифрову інфраструктуру, адаптовану під українського користувача-споживача (рис. 1), що дозволить отримувати прямий доступ до даних про поведінку та купівельні вподобання споживачів, оперативно тестувати асортимент і цінові пропозиції, оптимізувати маркетингові комунікації та підвищувати ефективність управління брендом. Для споживачів така цифрова інфраструктура означає зручний і безпечний процес купівлі, доступ до повної інформації про продукт, персоналізовані рекомендації, швидкий зворотний зв'язок і якісний клієнтський сервіс. У сукупності це сприятиме зростанню довіри до китайського виробника/бренду чаю, формуванню лояльності та підвищенню загальної якості споживчого досвіду на українському ринку.

Отже, модель D2C є не просто каналом продажу, а інструментом цифрової трансформації бізнесу. Для китайського виробника чаю на українському ринку – це ефективний інструмент цифрової стратегії та один із підходів до побудови бренду, що базується на довірі, прозорості та прямому діалозі із споживачем. Вона сприяє підвищенню гнучкості міжнародної продуктової стратегії та формуванню конкурентоспроможної ціннісної

пропозиції. Інтеграція моделі D2C з цифровим маркетингом, e-commerce та аналітикою даних дозволить китайським виробникам чаю не лише успішно виходити на український ринок, а й будувати довгострокові відносини з українськими споживачами.

Цифрові інструменти і технології	Локалізовані екосистеми продажів чаю	Прогресивні веб-застосунки, швидкі мобільні версії сайтів, Інтернет-магазини, бізнес-профілі (акаунти) в <i>Instagram</i> , <i>Facebook</i> , <i>TikTok</i> ; інтеграція з локальними платіжними системами (LiqPay, Portmone або Apple Pay/Google Pay та ін.)
	Соціальна комерція	Instagram-шопінг (для купівлі чаю безпосередньо із посту); TikTok-стрімінг (прямі ефіри з чаювання, які можуть проводити українські експерти (амбасадори) від імені китайського виробника/бренду)
	Месенджер-маркетинг	<i>Viber</i> , <i>Telegram</i> боти (для автоматизації повторних замовлень, навчання культурі заварювання (типу персонального майстра))
	Blockchain	QR-коди на пакуванні (український покупець зможе побачити увесь «шлях» чаю конкретного виробника - від збору чаю до результатів лабораторних тестів)
	Big Data аналітика	Використання даних пошукових запитів (наприклад, Google Trends) для адаптації асортименту чаю (із врахуванням сезонності споживання та ін. факторів)
	ІІІ для контенту та упаковки	Генеративний, персоналізований контент та дизайн; створення візуального стилю, що поєднує китайську автентичність та європейський мінімалізм

Рис. 1. Цифрові інструменти і технології реалізації моделі «Direct-to-Consumer» китайським виробником чаю в Україні

Джерело: авторське визначення та формування на основі джерел [4; 5; 6; 7].

Список використаних джерел:

1. D2C: як працює ця бізнес-модель? 2025. URL: <https://www.nml.biz.ua/d2c-yak-praczuuye-czya-biznes-model/> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Що таке D2C або прямі продажі. 2023. URL: <https://ua.weblium.com/blog/sho-take-d2c-abo-pryami-prodazhi> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Рейтинг кращих ТМ чаю в Україні від Ukrainian Business Award. 2026. URL: <https://uba.top/tea-in-ukraine/> (дата звернення: 13.02.2026).
4. Кашульська Т. С., Котвицький А. Ю. Цифрові інструменти формування маркетингово-орієнтованої системи збуту агропродовольчої продукції. *Академічні візії*. 2025. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18216327>

5. Сичевський М. П., Дейнеко Л. В., Шелудько Е. І. Подвійний перехід в харчовій промисловості: світовий досвід та впровадження в Україні. *Продовольчі ресурси*. 2025. № 25. Т. 13. С. 258-273.

6. Окландер М. А. Використання штучного інтелекту у персоналізації комунікацій на сайті. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-55> (дата звернення: 15.02.2026).

7. Штучний інтелект у дизайні упаковки: інтелектуальний дизайн для сталого розвитку комунікації бренду. 2025. URL: <https://www.berger.team/uk/kuenstliche-intelligenz/ki-im-packaging-design-intelligente-gestaltung-fuer-nachhaltige-markenkommunikation/> (дата звернення: 15.02.2026).

УДК 338.45:004.738.5

Serhii SERHIICHUK, PhD in Economics, Associate Professor,
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv

DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT INTEGRATION IN SMEs

Introduction. The current stage of global economic development is characterized by simultaneous intensification of digital transformations and growing demands for business sustainability. Small and medium-sized businesses, which play a key role in shaping employment, innovation, and economic dynamics, face a double challenge: the need for digital modernization and the integration of environmental and social principles into their business models. Digital transformation is no longer seen solely as a technological process – it is becoming strategic in nature and defining new mechanisms for value creation, resource management, and stakeholder engagement.

At the same time, the concept of sustainable development is gradually transforming from a global regulatory framework into an applied tool for strategic enterprise management. The integration of the principles of economic efficiency, environmental balance, and social responsibility requires a systematic approach, especially in the digital economy, where data, digital platforms, and automated solutions are shaping a new architecture of business processes. In this context, digital transformation is not only a tool for increasing competitiveness, but also a structural driver for integrating the principles of sustainable development into the activities of SMEs.

Discussion. Digital transformation is significantly changing the logic of small and medium-sized enterprises, transforming traditional value chains and promoting the transition to service-oriented business models. The use of digital

platforms, cloud technologies, automated management systems, and data analytics allows enterprises to optimize operational processes, reduce transaction costs, and increase transparency. In such an environment, the integration of sustainable development principles ceases to be a declarative element of corporate policy and becomes a strategic management tool that directly affects the efficient use of resources and the formation of competitive advantages.

The development of information and communication technologies and the digitization of business processes contribute to the comprehensive implementation of the Sustainable Development Goals by increasing efficiency, accelerating innovation processes, developing social services, and expanding access to knowledge. This means that digital technologies not only automate operations, but also integrate with the social and environmental components of sustainable development as a tool that helps achieve the relevant goals [1].

Digital technologies create the conditions for environmental monitoring, resource consumption control, carbon footprint assessment, and improved corporate reporting. At the same time, digitalization increases the requirements for managerial competencies, organizational flexibility, and institutional capacity of enterprises, which necessitates the formation of an integrated model of sustainable development based on a combination of technological innovations and long-term business value orientations.

Findings. The following conclusions were drawn as a result of the research:

1. Digital transformation acts as a systemic driver for the integration of sustainable development principles into the activities of SMEs, as it provides a technological basis for combining economic efficiency, environmental responsibility and social orientation of business.

2. The integration of sustainable development principles is appropriately considered as a continuous process of transforming the business model of an enterprise, and not as a separate stage of implementation or adaptation of environmental or social practices.

3. Digital platforms, business process automation and data analytics contribute to reducing transaction costs, increasing transparency of activities and forming environmental monitoring tools, which creates the prerequisites for the practical implementation of ESG-oriented approaches.

4. The transformation of value chains in the context of digitalization determines the transition from product-oriented to service-oriented models of SME functioning, which expands opportunities for forming long-term relationships with customers and increasing the social responsibility of business.

5. A comprehensive combination of digital management tools and sustainable development principles creates the prerequisites for increasing the competitiveness of SMEs in the digital economy and ensures their long-term sustainability in conditions of growing market and regulatory uncertainty.

Conclusion and Future Research. «Digital transformation improves the operational efficiency and perceptual capabilities of businesses and creates a foundation for fulfilling ESG responsibilities» [2].

Digital transformation for SMEs is not an auxiliary tool, but a structural factor in the transformation of the business model, which changes the mechanism of value creation, increases management efficiency and creates the prerequisites for environmentally and socially responsible operation of the enterprise. It combines economic feasibility, technological innovation and the potential for sustainable development.

The activation of the processes of digitalization of the economy leads to a deep transformation of the functioning of SMEs, changing the structure of business processes, mechanisms for creating added value and the nature of interaction with stakeholders. In the context of digital transformation, the implementation of modern information and communication technologies ceases to be just a tool for increasing operational efficiency and acquires strategic importance as a factor in ensuring long-term competitiveness.

At the same time, digital technologies significantly affect all components of sustainable development of enterprises – economic, environmental and social. On the one hand, digitalization contributes to the optimization of resource use, increased transparency of management, reduction of transaction costs and expansion of market opportunities. On the other hand, it generates new risks associated with cybersecurity, technological dependence, digital inequality and increased energy consumption of digital infrastructure. Thus, assessing the impact of digital technologies on the components of sustainable development of SMEs requires a systemic approach that takes into account both the positive effects of digital transformation and potential limitations of its implementation.

Further research should be directed at developing methodological approaches to assessing the level of integration of sustainable development principles in digitalized SMEs, forming a system of quantitative indicators of digital sustainable development and modeling the impact of digital platforms on the achievement of ESG goals of enterprises. It is also promising to analyze the industry specifics of integration processes, develop mechanisms for state support for the digital orientation of sustainable entrepreneurship and study institutional barriers that hinder the comprehensive integration of sustainable development principles in the digital economy.

References:

1. Stryshchuk, Y., Krasnova, I., Khodakevych, S., Metzger, Y., Stryzhak, A., & Dubas, A. (2024). Sustainable development determinants in the context of digital transformation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(56), 293–307. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4367>
2. Zhang, L., Ye, Y., Meng, Z., Ma, N., & Wu, C. (2024). Enterprise digital transformation, dynamic capabilities, and ESG performance: Based on data from listed Chinese companies. *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1–20. <https://doi.org/10.4018/JGIM.335905>

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ВЕКТОР РОЗВИТКУ ІІІ-БІЗНЕСУ

В умовах глобальних інституційних змін та соціально-економічних викликів штучний інтелект (ІІІ) стрімко перетворюється з вузького технологічного тренду на системний драйвер конкурентоспроможності національних економік. Він безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційну активність підприємництва та структуру глобальних інвестиційних потоків. Міжнародні дослідження підтверджують незворотність цих процесів. Зокрема, аналітика ОЕСР трактує ІІІ як технологію загального призначення, що має фундаментальний вплив на сукупну продуктивність, хоча й підкреслює ризики нерівномірності її дифузії [4]. Дані McKinsey свідчать про широту впровадження цієї технології: 62% організацій вже застосовують агентів або експериментують з ними, проте лише 39% повідомляють про відчутний вплив ІІІ на фінансові результати (ЕВІТ), що вказує на розрив між технологічним тестуванням та реальною комерціалізацією [3]. Водночас дослідження Світового економічного форуму фіксують прискорення запиту на перенавчання працівників під впливом цифровізації, а емпіричні дані Т.Бабіної доводять, що зростання інвестицій у ІІІ на рівні компаній асоціюється з вищим зростанням продажів та ринкової оцінки через продуктову інноваційність [2].

Для України, чий ІТ-сектор традиційно є одним із ключових джерел валютних надходжень, дослідження економічного потенціалу ІІІ-сегменту набуває стратегічної ваги. Макроекономічні показники демонструють високу стійкість вітчизняного цифрового експорту. Експорт ІТ-послуг зріс із \$4,2 млрд у 2019 р. до пікового значення \$7,3 млрд у 2022 р., після чого зазнав очікуваної корекції, знизившись до \$6,4 млрд у 2024 р. [6]. Незважаючи на це зниження, довгостроковий тренд залишається позитивним: за 2019–2024 рр. зростання склало +52%. Показово, що частка ІТ-послуг у загальному експорті послуг піднялась із 23,9% у 2019 р. до 37,4% у 2024 р., а в загальному експорті товарів і послуг – з 6,6% до 11,5%. Це беззаперечно підтверджує, що ІТ-галузь зберігає спроможність генерувати валютні надходження та стабілізувати платіжний баланс держави навіть в умовах війни та безпрецедентних шоків.

На цьому тлі розвиток екосистеми штучного інтелекту виглядає як перспективна точка росту продуктивності. Станом на 2023 рік загальна чисельність ІТ-фахівців в Україні оцінювалась у 307,6 тис. осіб (з яких близько 65 тис. перебували за кордоном). Сегмент фахівців із ІІІ вимірюється значно меншими обсягами – 5,2 тис. осіб у 2024 р. та

прогнозовані 6,1 тис. у 2025 р. [1]. Проте, цей напрям демонструє значну довгострокову динаміку: чисельність ІІІ-кадрів зросла у понад 6 разів порівняно з 0,97 тис. у 2013 р., демонструючи середньорічний темп зростання на рівні 16-17%. Частка ІІІ-фахівців у структурі ІТ-зайнятості підвищилась з 1,00% у 2019 р. до 1,98% у 2024 р., тобто компетенції з ІІІ «проникають» у галузь значно швидше, ніж зростає сам ринок. Економічна значущість цього тренду підтверджується даними РwС [5]: працівники з ІІІ-навичками отримують у середньому 56% премії до зарплати, а зростання виручки на працівника в галузях з високою експозицією до ІІІ є втричі вищим. Потенційний кадровий резерв галузі оцінюється у 22,5 тис. талантів.

Якісні трансформації спостерігаються і в структурі зайнятості та корпоративному ландшафті. Відбувається зміщення у бік бізнес-моделей з вищою доданою вартістю: частка ІІІ-фахівців у продуктових компаніях зросла з 36% до 41%, тоді як частка зайнятих в аутсорсингу скоротилася з 21% до 16%. Це підтверджується динамікою розвитку компаній, що наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Динаміка ІІІ-компаній України за типом (2013–2023 рр., одиниць)

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	К-т зростання (2023/2022)	К-т зростання за весь період
Продуктові компанії	49	60	68	84	108	123	134	150	171	180	183	1,02	3,7
Сервісні компанії	41	47	50	52	56	56	58	59	59	60	60	1	1,5
Всього ІІІ компаній	90	107	118	136	164	179	192	209	230	240	243	1,01	2,7

Джерело: складено автором на основі [1].

Як видно з даних, вітчизняний ринок ІІІ майже потроївся (з 90 до 243 компаній), при цьому драйвером виступили саме продуктові компанії (зростання з 49 до 183 одиниць). Їхня частка збільшилася з 54% до 75%, що свідчить про накопичення інтелектуального капіталу в межах країни. Водночас індустрія характеризується високою географічною концентрацією: Київ акумулює 55% офісів та 43% талантів, тоді як Львів – 12% офісів і 18% талантів, що робить його потужним кадровим хабом.

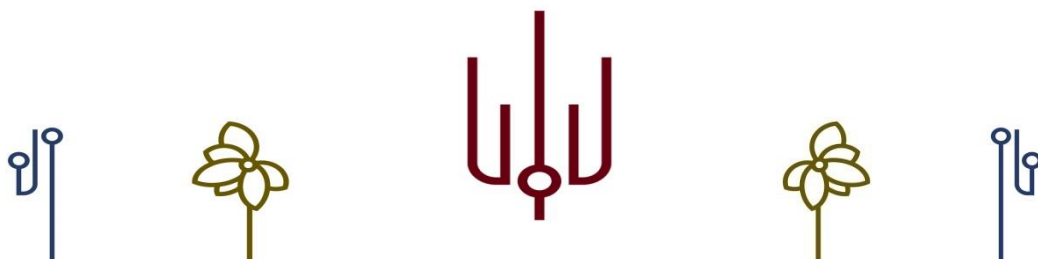
Ключовим викликом для інституційного середовища залишається інвестиційний клімат та так званий «витік юрисдикції». Загальний обсяг інвестицій в українські технологічні компанії у 2023 р. становив близько \$209 млн. З них локальні ІІІ-компанії (в українській юрисдикції) залучили лише \$10,8 млн у межах 22 угод (ранньостадійні, дрібночекові раунди) [1]. Натомість ІІІ-компанії українського походження, що зареєстровані в інших юрисдикціях, отримали \$102,5 млн за 16 угодами. Це призводить до втрати

значної частини економічного мультиплікатора, включно з податками та інтелектуальними правами.

Таким чином, ІТ-сектор України залишається фундаментальним стабілізатором зовнішніх надходжень. ІІІ-сегмент впроваджується швидше за загальний розвиток ринку, трансформуючи підприємництво у бік продуктових бізнес-моделей. Проте, подальший сталий розвиток вимагає інституційних змін, спрямованих на вирішення проблеми «юрисдикційного розриву» та стимулювання венчурного фінансування всередині країни. Подальші дослідження мають бути зосереджені на вивченні впливу концентрації талантів на появу нових стартапів та на аналізі дифузії ІІІ у фінансовому, промисловому та державному секторах.

Список використаних джерел:

1. AI HOUSE. AI-таланти України: досвід, виклики та бачення майбутнього : дослідження / AI HOUSE ; за підтримки Міністерства цифрової трансформації України. – 10.12.2025. – URL: https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2025/08/Ukrainian_AITalent_Experience_Challenges_and_Future_Outlook_UA.pdf (дата звернення: 24.01.2026).
2. Babina T., Fedyk A., He A., Hodson J. Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics*. 2024. Vol. 151. Art. 103745. DOI: 10.1016/j.jfineco.2023.103745. URL: <https://alexsihe.github.io/jfe.pdf> (дата звернення: 31.01.2026).
3. McKinsey & Company. The State of AI: Global Survey 2025 (Agents, innovation, and transformation. 05.11.2025. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (accessed: 20.01.2026).
4. OECD. The impact of Artificial Intelligence on productivity, distribution and growth. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-impact-of-artificial-intelligence-on-productivity-distribution-and-growth_8d900037-en.html (дата звернення: 20.01.2026).
5. PwC. AI linked to a fourfold increase in productivity growth and 56% wage premium, while jobs grow even in the most easily automated roles. June 03, 2025. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2025/ai-linked-to-a-fourfold-increase-in-productivity-growth.html> (accessed: 23.01.2026).
6. Top Lead. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT – 2024. 25.03.2025. Available at: <https://toplead.eu/en/works/id/digitaltiger2024-317/> (accessed: 29.01.2026).



СЕКЦІЯ 5.

**МАРКЕТИНГ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ
ТРАНСФОРМАЦІЇ
РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**



Олена БАРИЛОВИЧ, к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

ЕКОЛОГО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ

Загострення екологічних проблем у сільському господарстві (деградація ґрунтів, втрата біорізноманіття, викиди парникових газів) актуалізує потребу переходу аграрних підприємств до моделей управління, що поєднують економічну результативність із екологічною відповідальністю.

З огляду на збільшення екологічних викликів, зміну споживчих пріоритетів і зростання усвідомленості споживачів екологічний маркетинг стає вагомим інструментом формування конкурентних переваг. Це потребує трансформації маркетингових стратегій підприємств з акцентом на відповідальності бізнесу за навколишнє середовище.

Еколого-відповідальний маркетинг в агросфері можна трактувати як розвиток класичної маркетингової концепції, орієнтований на формування цінності продукції з урахуванням впливу на довкілля на всіх етапах агропродовольчого ланцюга. При цьому застосування концепції екологічного маркетингу передбачає орієнтацію всіх сфер діяльності підприємства на формування і задоволення екологічно орієнтованого попиту для забезпечення потреб і збереження навколишнього середовища і здоров'я людей [1].

Специфіка аграрної сфери зумовлює тісний зв'язок маркетингових рішень із природними ресурсами (земля, вода, біота), що вимагає інтеграції екологічних критеріїв у товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Товарна політика аграрних підприємств у межах еколого-відповідального маркетингу передбачає впровадження органічного землеробства та виробництва продукції, безпечних для екології технологій, мінімізації хімічного навантаження та дотримання стандартів у сфері екологічного менеджменту.

Цінова політика враховує екологічні витрати виробництва (сировина, переробка, сертифікація). Вона часто передбачає вищу ціну через еко-переваги, але вимагає обґрунтування вартості для споживача через додану цінність, безпеку та довговічність. Підприємство може також стимулювати споживачів до екологічної поведінки шляхом введення знижок, наприклад, за повернення тари або використання власних еко-сумок.

Збутова політика орієнтується на скорочення логістичних витрат, оптимізацію з метою зниження викидів і ресурсозбереження під час транспортування та дистрибуції та локалізацію агропродовольчих ланцюгів постачання, вибір посередників, які також дотримуються екологічних стандартів.

Використання CRM, big data, блокчейн-технологій, IoT та аналітичних платформ для збору та оцінки екологічних даних у виробництві, логістиці та постачанні дозволяє оперативно коригувати процеси, зменшувати вплив на довкілля та забезпечувати прозорість для споживачів та партнерів [2].

Комунікаційна складова базується на використанні «зеленого» брендингу, формуванні позитивного іміджу підприємства через комунікацію екологічних цінностей, наявності екологічного маркування, сертифікації органічної продукції, прозорості інформації та запобігання «greenwashing».

Цифрові технології сприяють персоналізації маркетингових комунікацій, підвищенню прозорості діяльності та демонстрації реальних «зелених» практик підприємства. Стратегія інтегрованої цифрової комунікації в еколого-відповідальному маркетингу поєднує різні канали, такі як соцмережі, email-маркетинг, мобільні додатки, веб-сайти тощо, для комплексного інформування про екологічні ініціативи підприємства [2].

Еколого-відповідальний маркетинг стимулює інновації в аграрному виробництві: точне землеробство, вуглецево-нейтральне виробництво, біотехнології, відновлювану енергетику, розробку нових екологічних продуктів, екоупаковку та циркулярні практики, оптимізацію ланцюгів постачання тощо. Екологічні інновації дозволяють аграріям виходити на нові ринки з вищою маржинальністю, де споживачі готові платити більше за відповідальні бренди. Це трансформує екологічні витрати на стратегічну інвестицію, що забезпечує довгострокову життєздатність бізнесу.

Впровадження еколого-відповідального маркетингу сприяє підвищенню довіри споживачів до аграрної продукції, зміцненню репутації підприємства та формуванню довгострокових конкурентних переваг, а також забезпечує узгодження інтересів аграрного підприємства, споживачів, місцевих громад та довкілля.

Таким чином, еколого-відповідальний маркетинг у аграрній сфері виступає не лише інструментом просування екологічної продукції, а й управлінською філософією сталого розвитку агропідприємства, яка передбачає перехід від моделі максимізації прибутку будь-якою ціною до моделі збереження та відтворення цінності у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Рибіна О. І. Формування механізму екологічного маркетингу в контексті концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7594> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Чернишов О. Формування стратегії еколого-відповідального маркетингу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7092> (дата звернення: 20.02.2026).

**Іван БЛАГУН, д.е.н., професор,
Андрій БОДНАРУК, здобувач вищої освіти,**
*Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ*

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОСУВАННІ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасній цифровій економіці сталий розвиток став одним із найважливіших стратегічних пріоритетів для організацій, які прагнуть довгострокового зростання та стійкості. Сталий маркетинг – маркетинг, що забезпечує баланс між економічними цілями та екологічною та соціальною відповідальністю – вимагає нових підходів, підкріплених цифровими технологіями. Цифрові інструменти не тільки змінюють спосіб комунікації компаній з аудиторією, але й дають організаціям можливість ефективніше, прозоріше та оперативніше впроваджувати стратегії сталого розвитку. У цій статті розглядається роль цифрових інструментів у просуванні стратегій сталого маркетингу шляхом вдосконалення аналізу даних, залучення споживачів, автоматизації процесів та екологічної відповідальності.

Цифровізація змінює основні функції маркетингу. Інструменти цифрового маркетингу, до яких належать платформи електронної комерції, аналітика соціальних медіа, штучний інтелект, системи управління відносинами з клієнтами та технології цифрової реклами, надають маркетингологам дані в режимі реального часу та глибоке розуміння поведінки споживачів [1]. На відміну від традиційного маркетингу, який часто спирався на статичні дані та широку сегментацію, цифрові інструменти дозволяють компаніям проводити цільові, вимірювані та персоналізовані кампанії, що відповідають таким цінностям сталого розвитку, як етичне споживання, ефективне використання ресурсів та корпоративна відповідальність. Дослідження показують, що цифровий маркетинг сприяє сталому споживанню, формуючи моделі купівлі та зміцнюючи екологічну поведінку споживачів. За допомогою таких платформ, як електронна комерція та системи контенту на основі ШІ, компанії можуть просувати сталі продукти, одночасно зменшуючи марні витрати на рекламу та розробляючи кампанії, що надають пріоритет довгостроковій взаємодії над короткостроковими транзакціями [2].

Ключовий внесок цифрових інструментів у сталий маркетинг полягає в аналітиці даних та можливостях моніторингу. Сучасні аналітичні платформи використовують великі дані та машинне навчання для вимірювання впливу продуктів на навколишнє середовище, оцінки викидів у ланцюжку поставок та аналізу ставлення споживачів до заяв про стійкість. Ці дані дозволяють компаніям вдосконалювати свої маркетингові стратегії на основі реальних моделей споживання та екологічних показників. Наприклад, цифрова

аналітика може виявити, які повідомлення про стійкість найбільше резонують з екологічно свідомою аудиторією, що дозволяє компаніям ефективніше розподіляти ресурси та уникати неефективної реклами, яка марнує енергію та увагу.

Штучний інтелект відіграє особливо важливу роль. ШІ покращує персоналізацію, аналіз настроїв, прогнозне моделювання та автоматизовану комунікацію в соціальних і мобільних мережах. Згідно з останніми дослідженнями, інтеграція ШІ в цифровий маркетинг не тільки покращує залучення споживачів, але й підтримує стійку поведінку споживачів, надаючи контекстуально релевантні екологічні повідомлення та зменшуючи непотрібний цифровий шум [3]. Це підвищує загальну ефективність маркетингових кампаній, одночасно посилюючи цілі сталого розвитку.

Крім того, цифрові платформи підвищують прозорість і підзвітність – важливі складові сталого маркетингу. Такі інструменти, як блокчейн і програмне забезпечення для відстеження, дозволяють компаніям документувати та обмінюватися екологічними та соціальними даними по всьому ланцюжку створення вартості. Така прозорість допомагає споживачам робити обґрунтований вибір і зміцнює довіру до бренду. Цифрові інструменти також сприяють інтерактивній комунікації: клієнти можуть отримати доступ до звітів про сталий розвиток, інформації про походження продукції та етичних сертифікатів через веб-сайти, мобільні додатки та QR-коди, вбудовані в упаковку продукції. Прозорість, підкріплена цифровими технологіями, підвищує довіру та сприяє зміцненню відносин між компаніями та зацікавленими сторонами.

Електронна комерція та цифрові системи ланцюгів постачання додатково підтримують сталий розвиток, оптимізуючи управління запасами та зменшуючи неефективність логістики. Платформи електронної комерції часто інтегрують моніторинг у реальному часі, що зменшує надвиробництво та дозволяє застосовувати циркулярні бізнес-моделі, такі як повторне використання продукції, переробка та послуги за передплатою. Узгоджуючи цифрові операції з цілями сталого розвитку, підприємства можуть зменшити свій вплив на довкілля та сприяти відповідальним моделям споживання.

Незважаючи на переваги, інтеграція цифрових інструментів у сталий маркетинг супроводжується певними викликами. Сама цифрова інфраструктура може мати вплив на довкілля, зокрема через енергоспоживання центрів обробки даних та електронні відходи, що утворюються внаслідок короткого життєвого циклу технологій. Тому компанії повинні збалансувати розширення цифрових можливостей із відповідальним управлінням та енергоефективними практиками. Крім того, цифрові платформи порушують етичні питання, такі як конфіденційність даних, алгоритмічна упередженість та потенційна надмірна цільова орієнтація, що може ненавмисно сприяти втомі споживачів [4].

Проте поєднання принципів сталого розвитку та цифрових технологій створює потужну основу для інноваційних маркетингових стратегій.

Компанії, які ефективно використовують цифрові інструменти, можуть досягти кращих ринкових показників, лояльності клієнтів та соціальної легітимності. Останні дослідження також показують, що цифрові маркетингові інструменти сприяють досягненню більш широких цілей сталого розвитку, підтримуючи стійкість у складних умовах, таких як кризи, обмеження мобільності та перебої в ланцюгах постачання, що ще більше підсилює їх стратегічне значення [5].

Підсумовуючи, можна сказати, що цифрові інструменти є необхідними засобами для реалізації стратегій сталого маркетингу. Вони дозволяють здійснювати вимірювання в режимі реального часу, забезпечують прозору комунікацію, персоналізоване залучення та ефективний розподіл ресурсів – елементи, які є незамінними для впровадження практик сталого розвитку на сучасних ринках. Інтеграція цифрових технологій та цілей сталого розвитку дозволяє компаніям просувати сталий розвиток не тільки як цінність, але й як оперативну реальність. У міру розвитку цифрових екосистем сталий маркетинг буде все більше покладатися на інноваційні інструменти, які пов'язують економічні показники з екологічною відповідальністю та соціальним впливом.

Список використаних джерел:

1. Acatrinei C., Apostol I. G., Barbu L. N., Chivu R.-G., Orzan M.-C. Artificial Intelligence in Digital Marketing: Enhancing Consumer Engagement and Supporting Sustainable Behavior Through Social and Mobile Networks. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 14. 6638. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146638>
2. Lai Z. The Impact of Digital Marketing on Sustainable Consumption Patterns. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 24. 11353. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172411353>
3. Maulida H., Waluyo Z. A. A., Soesanto H. Sustainable Digital Marketing Strategy for Long Term Business Growth. *Economic and Business Horizon*. 2025. Vol. 4. № 2. P. 147–156. DOI: <https://doi.org/10.54518/ebh.4.2.2025.624>
4. Tanasiichuk A. et al. Digital Marketing Tools' Transformative Role in Sustainable Development: Navigating Limited Mobility and Disrupted Infrastructure Worldwide. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol.14 №3. P. 412. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n3p412>
5. Gao S. Digital Marketing Tools and Digital Transformation Capability. *Scientific Reports*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20967-x>

**Ірина ГАВРИШ, к.е.н., доцент,
Тетяна ЮРІЙ, к.е.н., асистент,**
*Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці*

SMM-СТРАТЕГІЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної цифровізації спортивна індустрія зазнає фундаментальних трансформацій. Соціальні медіа для клубів Української Прем'єр-ліги (УПЛ) перестають бути лише допоміжними каналами інформування, перетворюючись на ключові платформи для формування та реалізації стійких бізнес-моделей. Цей процес суттєво ускладнюється безпрецедентними зовнішніми викликами, зокрема повномасштабною війною, яка докорінно змінила пріоритети, психологічний стан та звички медіаспоживання вболівальників. Цифровий маркетинг у професійному спорті сьогодні вимагає переходу від односторонньої трансляції новин до створення складного, емоційно насиченого інтерактивного досвіду, де центральним інтегруючим елементом виступає довіра.

Специфіка футбольного маркетингу полягає у необхідності підтримання безперервної комунікації з аудиторією протягом усього календарного року, незалежно від наявності ігрових циклів. Якщо раніше SocialMediaMarketing (SMM) розглядався переважно як сервісний канал для оголошення результатів матчів, то за сучасних умов він трансформується у складну екосистему, що забезпечує фінансову стійкість клубу через монетизацію уваги вболівальників.

Сучасна стратегія присутності футбольного клубу в цифровому просторі базується на чотирьох фундаментальних принципах. По-перше, це надзвичайна оперативність: критично важливо забезпечувати публікацію контенту (голи, ключові моменти) протягом перших 5-7 хвилин після події. По-друге – інтерактивність, що передбачає постійний двосторонній зв'язок та залучення фанатів до прийняття певних клубних рішень. По-третє – персоналізація, де особлива роль відводиться розвитку особистих брендів гравців та персоналу. Нарешті, по-четверте – кастомізація контенту під запити різних сегментів аудиторії.

Кожна медіа-платформа у структурі клубної SMM-стратегії відіграє специфічну роль. Instagram сьогодні виступає основним майданчиком для візуального оформлення бренду та емоційної взаємодії, де головними показниками ефективності є не лише кількість підписників, а й рівень охоплення постів та історій. Натомість TikTok став незамінним інструментом для залучення молодіжної аудиторії через віральні відео та використання гумористичного контенту, що дозволяє значно розширити воронку

потенційних вболівальників. YouTube традиційно використовується для трансляції глибокого контенту: документальних фільмів, розширених інтерв'ю та аналітичних програм, що формують експертний статус клубу. Месенджери, як-от Telegram чи Viber, виконують функцію найбільш оперативного зв'язку, забезпечуючи прямий доступ до вболівальника без алгоритмічних обмежень стрічок новин.

Аналіз цифрової присутності провідних команд УПЛ у сезоні 2025/2026 рр. демонструє чітку спеціалізацію. Беззаперечним лідером за загальним охопленням залишається ФК «Шахтар», чия база у Facebook (1,8 млн підписників) свідчить про успішну реалізацію глобальної стратегії виходу на міжнародні ринки. ФК «Динамо» Київ утримує першість в Instagram (понад 390 тис.) та YouTube (411 тис.), роблячи ставку на якісний продакшн та ексклюзивний відеоконтент.

Для систематизації SMM-активностей нами було адаптовано модель «Планувальник ціннісної пропозиції» (ValuePropositionPlanner) [3]. У запропонованій структурі центральним інтегруючим елементом виступає Довіра. Вона поєднує психологічні потреби вболівальників (такі як почуття причетності, самоідентифікація з брендом) із прагматичними стратегічними цілями клубу (зміцнення репутації, зростання комерційних доходів).

Цілісна SMM-стратегія сучасного футбольного клубу повинна включати три послідовні етапи. Перший етап – стратегічне планування, що передбачає чітку сегментацію аудиторії та вибір тональності комунікації (Tone of Voice). Другий етап – операційне впровадження, яке включає розробку розгалуженого контент-плану для різних днів (дні відновлення, міжсезоння). Третій етап – постійний моніторинг та аналітика, що дозволяють коригувати стратегію на основі реальних метрик залученості.

Варто наголосити, що в умовах воєнного стану соціальні мережі стали для українських клубів не лише маркетинговим інструментом, а й частиною інформаційного фронту. Контент, що базується на патріотичних цінностях, благодійності та соціальній солідарності, докорінно змінює роль вболівальника. Він перетворюється з пасивного споживача контенту на активного учасника спільноти, що має критичне значення для виживання та розвитку спортивних інституцій у кризовий період.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що SMM-стратегія в сучасному футболі остаточно трансформувалася з інструменту просування у фундаментальний елемент побудови довіри. Це дозволяє футбольним клубам перетворювати традиційні лінійні бізнес-моделі на гнучкі цифрові екосистеми. Використання адаптованих моделей цінностей, де в центрі стоїть вболівальник та його емоційний досвід, а також фокус на короткоформатному відеоконтенті та месенджерах, є найбільш ефективними шляхами зміцнення лояльності та забезпечення довгострокової життєздатності спортивного бренду.

Список використаних джерел:

1. Козина Л. Маркетингові стратегії футбольних клубів в умовах

цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

2. Олтаржевський Д. О. Соціальні медіа як інструмент корпоративних комунікацій. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2021. Т. 75. С. 45–58.

3. McCarthy J., Rowley J., Keegan B. J. Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer & Society*. 2022. Vol. 23, no. 4–5. pp. 513–528.

4. Seymour A., Blakey P. Digital Sport Marketing: Concepts, Cases and Conversations. London: Taylor & Francis, 2020. 262 p.

5. Pitts B. G., Stotlar D. K. Fundamental of Sport Marketing. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2013. 470 p.

УДК 004.89:658.8:658.5

**Анатолій ГАЛІН, аспірант,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці**

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИНХРОНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА СТРАТЕГІЙ ПРОДАЖІВ

Цифровізація підприємств сьогодні розглядається не лише як технологічне оновлення, а як зміна логіки управління. Особливо це помітно в тих компаніях, де виробничі рішення традиційно приймаються відокремлено від процесів продажу. У результаті виникає асинхронність: виробництво орієнтується на план, сформований раніше, а відділ продажів працює з фактичним попитом, який змінюється швидше, ніж коригуються виробничі обсяги.

На перший погляд, проблема має організаційний характер. Проте в основі часто лежить інформаційний розрив. Дані про клієнтів, їхні замовлення, повторні покупки, сезонність та структуру попиту накопичуються, але не інтегруються у систему планування виробництва. Саме тому доцільно розглянути CRM-систему не лише як інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, а як елемент цифрової інфраструктури підприємства.

CRM-системи (Customer Relationship Management), такі як Salesforce, HubSpot або Pipedrive, дозволяють акумулювати масив даних про поведінку клієнтів. Проте їх функціонал нерідко використовується фрагментарно. На практиці переважає облік контактів і фіксація угод. Аналітичний потенціал (прогнозування попиту на основі історії продажів) залишається недооціненим.

Синхронізація виробництва та продажів передбачає узгодження трьох параметрів: обсягу випуску продукції, структури асортименту та часових інтервалів постачання. Якщо CRM інтегрується з системами виробничого планування, вона може стати джерелом оперативних сигналів для

коригування виробничих програм. Йдеться не про повну автоматизацію, а про формування більш обґрунтованих управлінських рішень.

Прикладом можу слугувати типове середнє підприємство, яке працює з декількома сегментами клієнтів. Зазвичай частина продукції реалізується через довгострокові контракти, інша через короткострокові замовлення. У CRM фіксуються повторювані цикли закупівель. Якщо ці дані систематизувати, можна виявити закономірності, які не очевидні в щоденній операційній діяльності. Зокрема, зростання попиту на певну позицію впродовж трьох місяців поспіль не завжди означає довгостроковий тренд. Аналіз історії продажів дозволяє відрізнити сезонне коливання від структурної зміни попиту.

У цьому контексті CRM виконує подвійну функцію. З одного боку, система підтримує маркетингову та збутову діяльність; з іншого – формує інформаційну базу для виробничого планування. Виникає питання інтеграції елементів. Без обміну даними між CRM та ERP-системою ефект буде обмеженим. ERP (Enterprise Resource Planning) акумулює дані про ресурси, запаси, виробничі потужності. CRM концентрує інформацію про ринок. Їх поєднання створює передумови для більш гнучкого управління.

Разом із тим, імплементація CRM як інструменту синхронізації стикається з низкою бар'єрів. По-перше, це організаційний опір. Працівники виробничих підрозділів можуть сприймати дані відділу продажів як нестабільні або ненадійні. По-друге, відсутність стандартизованих процедур введення інформації в систему знижує якість аналітики. Якщо менеджери з продажів фіксують дані несистемно, будь-яке прогнозування буде спотвореним.

Не менш важливим є питання масштабу підприємства. Для малих компаній повнофункціональні CRM можуть виявитися надмірно складними. У такому випадку доцільно впроваджувати модульні рішення або використовувати базові функції з поступовим розширенням. Цифрова трансформація має бути поетапною, інакше зростає ризик формального впровадження без реального управлінського ефекту.

Слід також звернути увагу на аналітичні інструменти, вбудовані в сучасні CRM. Використання елементів прогнозної аналітики дозволяє формувати сценарії розвитку попиту. Проте ці сценарії потребують інтерпретації. Рішення про зміну виробничих обсягів не може ґрунтуватися виключно на алгоритмах. Управлінський досвід та експертна оцінка залишаються необхідними.

У ширшому контексті імплементація CRM як елементу синхронізації виробництва та продажів може розглядатися як крок до формування інтегрованої цифрової бізнес-моделі. Вона змінює інформаційні потоки всередині підприємства. Замість вертикально ізольованих підрозділів формується горизонтальна взаємодія на основі спільних даних. Це впливає не лише на оперативне планування, а й на стратегічні рішення щодо розвитку асортименту, виходу на нові ринки, оптимізації запасів.

Проте не варто абсолютизувати роль технології. CRM сама собою не гарантує синхронізації, вона створює можливість для неї. Реальний ефект залежить від управлінської культури підприємства, готовності до міжфункціональної координації та здатності працювати з аналітикою.

Отже, імплементація CRM-системи як інструменту синхронізації виробництва та стратегій продажів є доцільною, але потребує комплексного підходу. Ключовими умовами успіху виступають інтеграція з виробничими системами, стандартизація даних, підвищення цифрових компетентностей персоналу та поступовість впровадження. У межах подальших досліджень доцільно зосередитися на аналізі конкретних підприємств, що дозволить оцінити вплив CRM на показники узгодженості виробничих і збутових рішень.

Список використаних джерел:

1. Hera A., Rian A., Faruque O. et al. Leveraging Information Systems for Strategic Management: Enhancing Decision-Making and Organizational Performance. American Journal of Industrial and Business Management. 2024. Vol.14. No.8. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.148054>
2. Verbivska L., Zybarena O., Ozarko K. et al. Digital technologies as a tool for increasing the business competitiveness. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2025. Vol.103. No.16. URL: <https://jaitit.org/volumes/Vol103No16/17Vol103No16.pdf>
3. Лопатинський Ю.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія Економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>

УДК 339.138:658.012.4

**Тетяна ГОРДІЦА, к.е.н., доцент,
Сергій ВОЛОШИН, здобувач вищої освіти,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці**

ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ЕТАП ЕВОЛЮЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні трансформації ринкового середовища зумовлюють перегляд традиційних підходів до управління діяльністю підприємств. У цьому контексті особливої ваги набуває інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління. Реалізація зазначених принципів передбачає здатність підприємства забезпечувати задоволення поточних

потреб споживачів і суспільства без обмеження можливостей майбутніх поколінь, що відповідає трикомпонентній моделі сталого розвитку [1, с. 295].

З позицій управління підприємством ця модель формує нові орієнтири господарської діяльності, що ґрунтуються на поєднанні економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Відповідно до її змісту, ключовими складовими сталого розвитку є [2, с. 89]:

- економічна життєздатність, яка забезпечує стабільне зростання та довгострокову конкурентоспроможність підприємства за умов раціонального використання ресурсів;

- екологічна стійкість, спрямована на мінімізацію негативного впливу виробничо-комерційної діяльності на довкілля;

- соціальна відповідальність, що передбачає формування справедливих умов праці та підвищення суспільного добробуту.

Інституціоналізація зазначених орієнтирів у діяльності підприємств обумовила еволюцію управлінських концепцій маркетингу. Якщо на ранніх етапах розвитку маркетинг виконував переважно функцію збутової підтримки, то згодом він трансформувався у комплексну управлінську філософію, що визначає стратегічну поведінку підприємства на ринку. Починаючи з 1970-х років, відбувається зміщення управлінських акцентів у бік орієнтації на споживача, що зумовило розвиток концепції маркетингової орієнтації та стратегій фокусування. Подальша еволюція маркетингової теорії відобразилася у формуванні таких концептуальних підходів:

- у 1970-х роках сформувався підхід, орієнтований на індивідуалізоване задоволення потреб конкретного споживача, що заклав підґрунтя для розвитку сегментації та персоніфікації ринкових пропозицій;

- упродовж 1980-1990-х років наукового обґрунтування набуває соціально-етичний напрям маркетингу, який поєднав економічні інтереси підприємства з урахуванням суспільних наслідків його діяльності;

- наприкінці XX – на початку XXI століття відбувається становлення стратегічного маркетингу як системної управлінської концепції, зорієнтованої на довгострокове позиціонування та формування стійких конкурентних переваг [3, с. 54-55];

- у XXI столітті відбувається цифрова трансформація маркетингової діяльності, що зумовила формування концепцій маркетингу 4.0 - 5.0, орієнтованих на інтеграцію цифрових технологій, платформних рішень і людиноцентричного підходу до створення цінності.

Кожний із зазначених етапів розширював межі управлінської відповідальності підприємства. Особливо важливим став перехід до соціально-етичного маркетингу, який уперше інтегрував у систему управління інтереси суспільства та довгострокові наслідки господарської діяльності [4, с. 157-158]. Проте сучасні виклики – екологічні обмеження, ресурсна нестабільність, зростання соціальної чутливості ринку – зумовили необхідність подальшої трансформації маркетингової парадигми.

Саме в цих умовах формується концепція маркетингу сталого розвитку [5], яка є закономірним етапом еволюції управлінських концепцій у діяльності підприємств. На відміну від соціально-етичного маркетингу, вона інтегрує не лише соціальні, але й екологічні та ресурсні критерії у систему стратегічного управління, перетворюючи їх на інституційно закріплені принципи функціонування бізнесу.

В цьому контексті перехід до вже до більш глибокого підходу розуміння, а саме парадигми маркетингу сталого розвитку, й передбачає трансформацію традиційних маркетингових інструментів шляхом включення до них екологічних і соціальних параметрів оцінювання. У практичному вимірі це означає переорієнтацію підприємств на досягнення цілей сталого розвитку. Отже управлінський зміст парадигми маркетингу сталого розвитку проявляється у таких стратегічних напрямках [6]:

- формування асортиментної політики відповідно до принципів відповідального споживання;
- забезпечення довгострокових конкурентних переваг через інтеграцію соціально-екологічних стандартів;
- розбудова сталої стратегічної маркетингової орієнтації підприємства.

Водночас парадигма маркетингу сталого розвитку змінює не лише інструментарій, але й саму логіку прийняття управлінських рішень на підприємстві. Якщо традиційні маркетингові підходи були зорієнтовані переважно на досягнення ринкових показників – обсягів збуту, частки ринку, прибутковості, – то маркетинг сталого розвитку інтегрує до системи стратегічного планування довгострокові екологічні та соціальні ефекти господарської діяльності. Це передбачає впровадження принципів відповідального виробництва, екологічного дизайну продукції, прозорої комунікації зі стейкхолдерами, а також оцінювання не фінансових результатів діяльності поряд із традиційними економічними показниками. Таким чином, маркетинг перестає бути функціональною підсистемою управління і трансформується у координаційний механізм, що забезпечує узгодження інтересів підприємства, споживачів, суспільства та довкілля в межах єдиної стратегії розвитку.

Отже, маркетинг сталого розвитку постає не просто як окремий напрям маркетингової діяльності, а як фундаментальна парадигма, що відображає новий етап еволюції управлінських концепцій у діяльності підприємств. Він демонструє перехід від локальної орієнтації на споживача до комплексної моделі управління, яка інтегрує економічну результативність із соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю, закладаючи інституційні основи довгострокової стійкості бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Кравченко, М. О., Прудкий, В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*,

2020. Вип. 17. С.291-305.

2. Садченко О. Конвергенція маркетингу в умовах сталого розвитку на прикладі підприємництва органічних добрив. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3 (50). С. 87-93.

3. Козин Л. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сучасної парадигми управління бізнесом. *Відповідальна економіка: Науково-популярний альманах*. ТОВ Віртуальна реальність. 2011. Вип. 3. С.53-63.

4. Єфремова Н. Маркетингові аспекти корпоративної соціальної відповідальності в контексті інноваційного розвитку бізнес-структур. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 66. № 5. С. 155-161.

5. Довгань Ю.В., Середницька Л.П. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49> (дата звернення: 23.02.2026).

6. Робуль Ю. Маркетингова політика в умовах сталого розвитку: розширення маркетингової орієнтації та розвиток цифрового маркетингу. *Researchgate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/305381403_Marketingova_politika_v_umovah_stalogo_rozvitku_rozsirennia_marketingovoi_orientacii_ta_rozvitok_cifrovogo_marketingu (дата звернення: 23.02.2026).

УДК: 658:339.33

**Ольга ЗВЯГІНЦЕВА, д.е.н., доцент,
Владислав ТИМЧЕНКО, здобувач вищої освіти,
Міжнародний класичний університет ім. П. Орлика,
м. Миколаїв**

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Специфічною рисою функціонування підприємств, що займаються комерційною діяльністю, зокрема гуртовою торгівлею, є синтез різних видів діяльності, таких як купівля та продаж товарів, зберігання товарів, продовження процесу виробництва у сфері обігу, контроль якості, комерційне кредитування, аналіз ринків збуту, реклама, інформаційні та консультаційні послуги тощо.

Така багатопланова діяльність потребує раціонального управління та оптимізації. Серед функцій, що виконуються комерційним гуртовим підприємством по відношенню до клієнтів-покупців (підприємств роздрібної торгівлі, дрібногуртових торгових підприємств), необхідно виділити вісім основних: оцінка потреб ринку та прогнозування попиту; обробка товарів (сортування та пакування товарів); зберігання товарів; постачання товарів; кредитування; інформаційне та консалтингове обслуговування; концентрація

товарної маси; контроль якості товарів [3, с.125; 5, с.75].

Функції гуртової торгівлі, що виконуються гуртовим підприємством стосовно клієнтів-постачальників, доцільно поділити на чотири основні підгрупи: централізація управління комерційною діяльністю; підтримка процесу переходу прав власності на товар від виробника до споживача; інвестиційне забезпечення процесу руху товару; маркетингове обслуговування.

В умовах ринкової економіки, очевидно, що успіх комерційного гуртового підприємства визначається його здатністю вийти на ринок магазинів-покупців з набором товарів та послуг, які мають стійкий попит з їхнього боку. На перше місце виходять питання дослідження споживчих уподобань магазинів-покупців та кінцевих споживачів з метою оптимізації товарного асортименту з урахуванням вимог ринку та ефективного використання потенціалу комерційного підприємства [1, с. 29].

Отже, на комерційному підприємстві гуртової торгівлі потрібна наявність системи підтримки прийняття рішень у галузі торговельно-закупівельної діяльності. При цьому під подібною системою необхідно розуміти систему цілеспрямованих заходів щодо забезпечення процесу прийняття рішень щодо здійснення торговельно-закупівельної діяльності гуртового підприємства, що відповідає вимогам ринку та дозволяє забезпечити сталий розвиток гуртового підприємства.

Доцільно систему підтримки прийняття рішень подати у вигляді шести послідовних етапів:

1. Маркетингове дослідження ринку.
2. Вибір перспективного асортименту по кожному клієнту гуртового підприємства.
3. Аналіз продажів та прогнозування попиту.
4. Оптимізація торговельно-закупівельної діяльності.
5. Оцінка фінансового становища гуртового підприємства.
6. Оцінка ефективності розробленої системи [2, с. 25; 4, с.35].

За результатами маркетингового дослідження ринку керівництво комерційного гуртового підприємства має отримати таку інформацію: яка ємність ринку та частка гуртового підприємства на ньому; який тип ринку та характер конкурентної боротьби; хто є основним конкурентом гуртового підприємства; які тенденції розвитку ринку.

Під перспективним асортиментом ми розуміємо набір товарів, які обов'язково матимуть попит серед споживачів – роздрібних торгових підприємств. Для визначення перспективного асортименту кожного клієнта гуртового підприємства доцільно використовувати модель, основа побудови якої – метод перетину опуклих нечітких множин, модифікований для завдання визначення перспективного асортименту гуртового підприємства у одному товарному профілі при фіксованій торговій зоні.

Відповідно до результатів моделювання, необхідно визначити перспективний асортимент для кожного роздрібного магазину. Для кожної

товарної групи доцільно підбирати свій унікальний набір ознак товарів, серед яких може бути ціна, якість, престижність виробника, надійність, якість упакування тощо [6, с.20].

Під аналізом продажів необхідно розуміти розрахунок, аналіз та прогноз показників, що характеризують становище гуртового підприємства на ринку. Одним з основних завдань, що стоять перед керівництвом гуртового комерційного підприємства, є виявлення потреб покупців у конкретному товарі, що доцільно для прийняття рішень про обсяги закупівлі та проведення обґрунтованої цінової політики. При цьому найбільш ефективним буде поєднання наступних підходів:

1. Вивчення намірів покупців з допомогою аналізу наявної статистики продажів та прогнозування попиту з допомогою методів аналізу структури збуту, аналізу покриття витрат з кожної групи товарів, аналізу положення товару на ринку з урахуванням аналізу життєвого циклу, аналізу маркетингової стратегії з урахуванням досягнутого обсягу продажів.

2. Моделювання продажів з допомогою побудови регресійних моделей залежності попиту від різних чинників [1, с. 51; 7, с. 67].

Таким чином, завдання оптимізації комерційної діяльності гуртового підприємства полягає в наступному: задано певну кількість постачальників і споживачів продукції, потрібно визначити обсяги закупівлі виробів у кожного з виробників та постачання виробів кожному із споживачів, які б забезпечили задану ефективність вирішення цільових завдань, що стоять перед гуртовим підприємством, при мінімальних сукупних витратах.

Список використаних джерел:

1. Апопій В.В., Міщук І.П., Вербицький В.М. та ін. Організація торгівлі : підручник. Київ : Вид-во ЦУЛ, 2019. 632 с.
2. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. 94 Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 10(1). С. 23-26.
3. Бланк І.О. Управління торговельним підприємством : підручник. Харків : Знання, 2017. 420 с.
4. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : моногр. Київ : Центр навч. л-ри, 2018. 807 с.
5. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2021. № 4. С. 74-80.
6. Голошубова Н. О. Структурна перебудова торгівлі споживчими товарами в Україні. *Товари і ринки*. 2019. № 1. С. 16-28.
7. Голубєва Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №5(59). С. 66-71.

**Ірина ЗРИБНЄВА, д.е.н., професор,
Богдан ЛУКАВЕЦЬКИЙ, здобувач вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці**

КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ринок житлового будівництва України в останні роки перебуває в умовах глибокої трансформації, зумовленої наслідками повномасштабної війни, змінами демографічної структури населення, міграційними процесами та необхідністю відновлення зруйнованої житлової інфраструктури. Житлове будівництво відіграє одну з ключових ролей у повоєнній відбудові, оскільки забезпечує відновлення житлового фонду, формування нових урбаністичних просторів і стимулювання інвестиційної активності, що зумовлює потребу в систематизації змін структури попиту на ринку житлового будівництва в умовах воєнної та повоєнної трансформації та у визначенні маркетингових імплікацій цих змін для стратегій девелоперських компаній.

Важливою характеристикою поточного стану ринку є масштабні руйнування житлового фонду. За оцінками KSE [1], станом на кінець травня 2023 р. пошкоджено або зруйновано понад 163 тис. житлових об'єктів загальною площею близько 88,9 млн м², що становить 8,6 % житлового фонду країни. Комплексні оцінки RDNA [2], підготовлені Світовим банком, урядом України, ЄС та ООН, виконані за іншою методологією, свідчать, що станом на кінець 2024 р. пошкоджено близько 13 % житлового фонду, а житло залишається одним із найбільш постраждалих секторів від війни. Це формує стійкий відкладений попит на нове та відновлюване житло, а також визначає стратегічну роль будівельної галузі в процесах післявоєнного відновлення економіки.

Попри високі ризики, ринок житлового будівництва демонструє тенденції до поступового відновлення. За даними Державної служби статистики України [3], обсяги житлового будівництва характеризуються позитивною динамікою: у 2023 р. введено в експлуатацію 7,381 млн м² житла (зростання на 3,8 %), а у 2024 р. загальна площа введеного в експлуатацію житла досягла близько 9,759 млн м², що на 32 % перевищує показник попереднього року.

Регіональна структура будівництва за останні три роки істотно трансформувалася. Найвищі темпи зростання спостерігаються у західних і центральних регіонах, що вирізняються підвищеною концентрацією внутрішньої міграції та формують значну частину поточного попиту на нове житло. Якщо до 2022 р. лідерами за обсягами введення житла в експлуатацію були м. Київ і великі промислові центри (Харків, Дніпро), то у 2024 р. відбулася просторова переорієнтація будівельної активності передусім на

західні області. Зокрема, у Львівській та Івано-Франківській областях обсяги введення житла в експлуатацію майже вдвічі перевищують відповідні регіональні показники попередніх років [4; 5]. Аналогічна тенденція простежується і на вторинному ринку житлової нерухомості, що відображає перерозподіл внутрішнього попиту та зміну пріоритетних локацій для проживання.

Серед сучасних тенденцій розвитку ринку слід виокремити зростання ролі державних програм фінансування житла. У 2023–2024 рр. поживавлення попиту частково забезпечували програми «Оселя», пільгове кредитування для внутрішньо переміщених осіб і військовослужбовців, а також проєкти міжнародних фінансових організацій, спрямовані на відбудову житлової інфраструктури. Одночасно трансформуються стандарти якості житла: зростає попит на енергоефективні будинки, автономні системи енергозабезпечення, укріття та сучасні інженерні рішення.

Важливим чинником трансформації ринку є цифровізація процесів продажу. Більшість потенційних покупців розпочинають пошук житла в онлайн-середовищі, що зумовлює поступовий відхід від традиційних каналів комунікації. Посилюється роль віртуальних турів, 3D-візуалізації, інструментів веб-аналітики, CRM-систем та автоматизованих сервісів обробки звернень клієнтів. Окремого значення в цих умовах набуває управління customer journey потенційних покупців житла, яке передбачає інтеграцію цифрових точок контакту на всіх етапах споживчого шляху – від формування первинного інтересу та онлайн-пошуку об'єкта до етапів консультацій, ухвалення інвестиційного рішення й післяпродажної взаємодії. Такий підхід дає змогу підвищувати рівень персоналізації комунікацій, якість сервісу та довіру до девелоперських брендів в умовах підвищеної ринкової невизначеності. Також спостерігається формування нових форматів житлової забудови – малоповерхових кварталів, комплексів змішаного призначення та доступного житла з використанням модульних конструкцій. Це зумовлено потребою прискореного відновлення житлового фонду та можливістю реалізації проєктів з нижчим рівнем капіталомісткості. У маркетингових комунікаціях дедалі більшого значення набувають акценти на швидкості будівництва, гнучкості планувальних рішень і ціновій доступності.

Трансформація ринку житлового будівництва України в умовах воєнних і повоєнних викликів формує нові вимоги до маркетингових стратегій девелоперських компаній. Вони мають ґрунтуватися на поглибленій сегментації споживачів (внутрішньо переміщені особи, молодь, домогосподарства з дітьми, особи з інвалідністю та іншими потребами у доступності житлового середовища, інвестори), диференційованому позиціонуванні житлових проєктів за критеріями безпеки, енергоефективності, локаційної привабливості та цінової доступності, а також адаптації продуктового портфеля до скорочення середньої площі квартир і зростання попиту на багатофункціональні житлові комплекси. В умовах регіональної переорієнтації попиту на західні області особливого значення

набуває формування гнучких цінових стратегій і локалізованих комунікаційних повідомлень з урахуванням специфіки споживчої поведінки у приймаючих регіонах. Цифровізація залучення клієнтів і управління customerjourney зумовлює необхідність системного використання онлайн-каналів продажу, інструментів поведінкової аналітики та CRM-рішень для підвищення конверсії та скорочення циклу ухвалення рішення. Таким чином, ефективність діяльності будівельних підприємств у період відбудови дедалі більше визначатиметься здатністю інтегрувати маркетингові інструменти сегментації, позиціонування та цифрових комунікацій у єдину адаптивну стратегію розвитку.

Список використаних джерел:

1. Kyiv School of Economics. Проект зі збору, оцінки й аналізу інформації про матеріальні втрати України від війни з росією «росія заплатить»: звіти за 2022-2024pp. URL: <https://kse.ua/russia-will-pay/>
2. World Bank. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. URL: <http://hdl.handle.net/10986/42908>
3. Державна служба статистики України. Загальна площа будинків, прийнятих в експлуатацію, за видами в Україні. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/bud/kzp_Ukr/_2019.htm
4. Головне управління статистики у Львівській області. Житлове будівництво. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/press/2025/r12_3.pdf?utm
5. Головне управління статистики у Івано-Франківській області. Введення в експлуатацію житла. URL: https://ifstat.gov.ua/EX_IN/EX-BUD.htm

УДК 658.8:004.738.5

Оксана КОРНІЄНКО, к.е.н., доцент,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: ВІД ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ДО ОМНІКАНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ

Еволюція концепцій цифрового маркетингу відображає поступальний розвиток підходів до просування товарів і послуг в умовах стрімкої цифровізації суспільства та трансформації споживчої поведінки. Витоки сучасного цифрового маркетингу сягають кінця ХХ століття, коли з поширенням Інтернету сформувалися передумови для застосування нових форм комунікації між підприємствами та споживачами.

З розвитком технологічних можливостей та інтеграцією цифрових платформ у повсякденне життя користувачів сформувалися концепції інтерактивного та контент-маркетингу, що акцентували увагу на

двосторонній комунікації, персоналізації контенту та залученні аудиторії до брендівих спільнот. Поступово відбулася трансформація моделі комунікацій: від односторонньої передачі рекламного повідомлення до створення інтерактивного цифрового середовища, де споживач виступає активним учасником процесу комунікації.

Подальший етап розвитку цифрового маркетингу пов'язаний із появою концепції багатоканального маркетингу (multichannelmarketing), що передбачає одночасне використання декількох незалежних каналів взаємодії зі споживачем – сайтів, соціальних мереж, мобільних застосунків, електронної пошти тощо. Водночас, відсутність узгодженості між цими каналами зумовлювала проблему фрагментації споживацького досвіду та ускладнювала управління маркетинговими комунікаціями [1].

Відповіддю на ці виклики стала поява омніканальної стратегії (omnichannelstrategy), яка передбачає інтеграцію всіх цифрових і традиційних каналів в єдину комунікаційну систему, що забезпечує безперервність і послідовність взаємодії зі споживачем незалежно від обраного ним каналу. Омніканальний підхід дозволяє створити цілісний клієнтський досвід, підвищити рівень задоволеності та лояльності аудиторії завдяки персоналізованим пропозиціям і адаптації комунікацій під контекст конкретного моменту взаємодії [2].

Еволюція цифрового маркетингу відображає перехід від простих інтернет-інструментів до комплексних омніканальних стратегій, заснованих на аналізі великих даних і застосуванні штучного інтелекту, що забезпечує глибоку персоналізацію та підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Узагальнимо ці дані в таблиці (табл. 1).

Таблиця 1. Етапи еволюції цифрового маркетингу

Етап	Період	Домінуюча концепція	Ключові інструменти	Характерні риси
I	1994–2003	Інтернет-маркетинг (Web 1.0)	Банерна реклама, email-розсилки, корпоративні вебсайти	Одностороння комунікація, обмежена інтерактивність, масовий підхід
II	2004–2012	Контент- та соціальний маркетинг (Web 2.0)	Блоги, соціальні мережі, вірусні кампанії, UGC	Двостороння комунікація, зростання ролі контенту та спільнот
III	2013–2018	Мобільний та багатоканальний маркетинг	Мобільні додатки, push-сповіщення, CRM, багатоканальні стратегії	Персоналізація, мобільність, інтеграція різних каналів взаємодії
IV	2019–2026	Омніканальний маркетинг з використанням BigData та AI	Аналітика великих даних, AI-алгоритми, маркетингова автоматизація, CDP	Єдиний споживчий досвід, data-driven підхід, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів

Джерело: [2].

Розвиток концепцій цифрового маркетингу тісно пов'язаний з трансформацією загальних парадигм маркетингової теорії – від товароорієнтованих підходів до клієнтоцентричних і ціннісно-орієнтованих

моделей. У цьому контексті цифровий маркетинг слід розглядати як інструментну та концептуальну основу реалізації сучасних концепцій Marketing 3.0–5.0, у яких ключовими стають взаємодія, персоналізація та використання цифрових технологій для створення спільної цінності.

Сучасний етап розвитку цифрового маркетингу відповідає концепції Marketing 5.0, у межах якої цифрові технології, штучний інтелект і аналітика даних використовуються для прогнозування поведінки споживачів та формування персоналізованого клієнтського досвіду.

Поряд із концепцією маркетингу 5.0 у науковому та експертному дискурсі формується новий тренд – маркетинг 6.0, який розглядається як наступний етап еволюції маркетингової парадигми. На відміну від маркетингу 5.0, що зосереджується на застосуванні цифрових технологій для задоволення потреб людини, маркетинг 6.0 акцентує увагу на створенні імерсивного, гібридного та інтегрованого споживчого досвіду в межах phygital-середовища (поєднання фізичного та цифрового просторів) [3].

Еволюція маркетингових концепцій у напрямі Marketing 6.0 актуалізує потребу в переосмисленні ролі цифрових технологій як чинника довгострокового, сталого розвитку електронної комерції. В умовах phygital-середовища особливого значення набуває системна інтеграція цифрових інвестицій як драйвера інновацій, що забезпечує баланс між технологічною ефективністю, людиноцентричністю, етичністю та соціальною відповідальністю бізнесу. Саме це зумовлює необхідність формування концептуальної моделі, здатної відобразити перехід електронної торгівлі від фрагментарного використання цифрових інструментів до цілісної системи стратегічного управління в умовах сталого розвитку (рис. 1.).

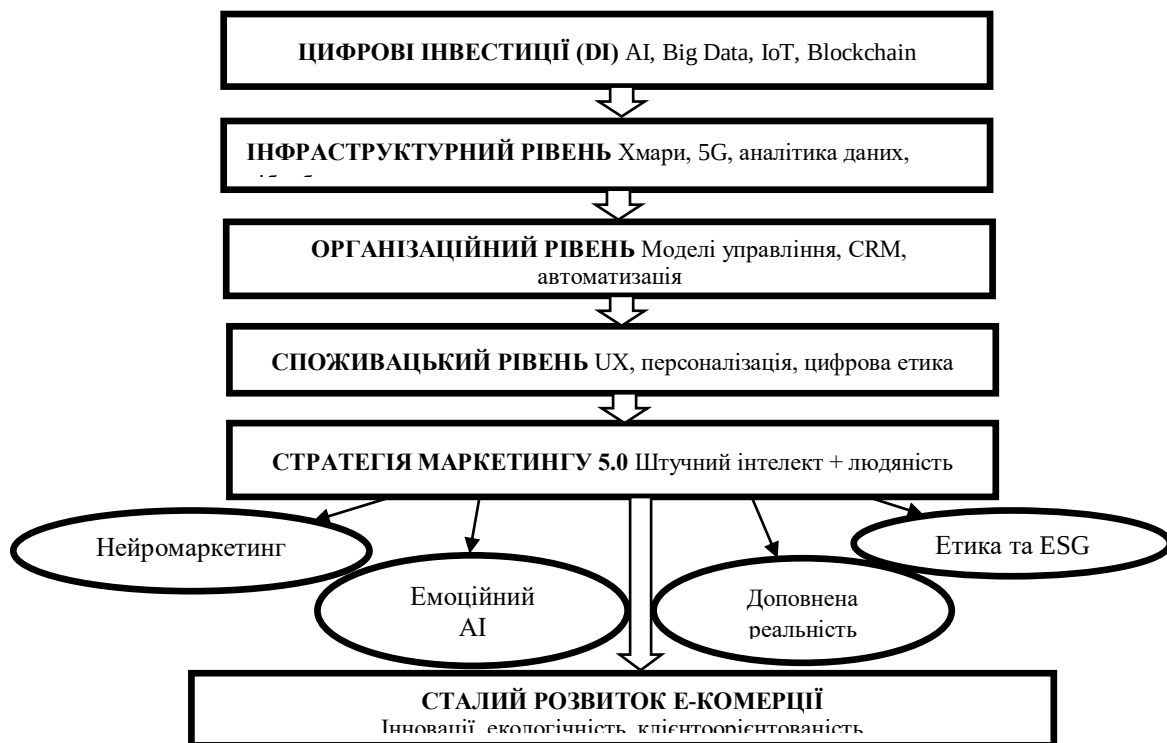


Рис. 1. Інтеграція цифрових технологій у розвиток електронної торгівлі в контексті Маркетингу 5.0

Базовим імпульсом трансформації виступають цифрові інвестиції, які забезпечують впровадження проривних технологій і формують інфраструктурний, організаційний та споживчий рівні цифрової екосистеми. Центальною ланкою моделі є стратегія Marketing 5.0, що поєднує інтелектуальні технології з клієнтоорієнтованими та етичними принципами, а її результатом є формування інноваційної системи електронної торгівлі, заснованої на довірі та безпеці для суспільства та бізнесу.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що впровадження digital-маркетингу в українській електронній комерції має розглядатися як безперервний еволюційний процес, що потребує стратегічного бачення, методологічної чіткості та адаптації до специфіки національного ринку.

Список використаних джерел:

1. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91, № 2. P. 174–181.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken : Wiley, 2017. 184 p.
3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*. 2019. Vol. 43, № 1. P. 223–249. DOI:10.25300/MISQ/2019/13368.

УДК 330.47:339.138

Віктор НИЖНИК, д.е.н., професор,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

Ольга ГРОМОВА, д.е.н., професор,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Вінниця

Анна ШЕВЧУК, доктор філософії
Вінницький кооперативний інститут
м. Вінниця

ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

У сучасному маркетинговому дискурсі утвердилося уявлення про те, що лояльність споживача зводиться до певної кількості повторних покупок у межах однієї організації роздрібною торгівлі протягом визначеного періоду. Подібна інтерпретація, однак, істотно спрощує зміст цього феномену: вона редукує лояльність до статистично фіксованого показника, розглядає її як

апріорну характеристику поведінки покупця, що нібито існує поза впливом цілеспрямованих маркетингових зусиль, і водночас недооцінює значення системних взаємовідносин між організацією та споживачем у процесах формування, підтримки й розвитку лояльності.

Насправді лояльність споживача виходить за межі суто економічної площини, пов'язаної з актом купівлі та якістю торговельного обслуговування. Вона охоплює також емоційний і поведінковий виміри, що відображають рівень довіри, прихильності та готовності до довгострокової взаємодії з конкретною організацією. У цьому контексті споживчу лояльність доцільно трактувати як усвідомлену поведінкову реакцію, що реалізується через прийняття рішення про придбання товару та здійснення покупки саме в тій організації роздрібної торгівлі, яка ідентифікується споживачем серед конкурентів за критерієм створюваної для нього цінності.

Виходячи з такого підходу, процес формування споживчої лояльності має

перебувати у фокусі постійної управлінської уваги. Це зумовлено не лише його безпосереднім впливом на споживчу поведінку, а й тим, що рівень лояльності виступає ключовою передумовою конкурентної позиції організації на споживчому ринку. Зростання лояльності клієнтів прямо корелює з підвищенням конкурентостійкості суб'єкта господарювання [1].

З метою практичного розв'язання завдання формування споживчої лояльності до організації роздрібної торгівлі пропонується відповідна модель, структурована як система взаємопов'язаних компонентів: факторно-поведінкового, ціннісно-оціночного та програмно-розвиткового. Логіка їхньої взаємодії відображена у схемі моделі (рис. 1), що ілюструє цілісний характер процесу формування лояльності.

Зазначені, а також інші інструменти формування споживчої лояльності довели свою результативність передусім у площині кількісних показників: вони сприяють зростанню частоти та обсягу повторних покупок, збільшенню товарообороту і прибутковості, а також оптимізації витрат на реалізацію продукції завдяки прояву ефекту масштабу. У цьому вимірі лояльність постає як важливий економічний ресурс, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість і динаміку розвитку організації роздрібної торгівлі.

Водночас у практиці господарювання зазначені позитивні результати здебільшого інтерпретуються як похідні від реалізації базової форми формування споживчої лояльності – задоволення потреб клієнта шляхом забезпечення високої якості товарів і належного рівня супутніх послуг. Такий підхід акцентує увагу на функціонально-якісному аспекті взаємодії зі споживачем, проте нерідко звужує розуміння багатовимірної природи лояльності, редукуючи її до наслідку ефективного задоволення раціонально усвідомлених потреб [2].

За умови збереження та зміцнення споживчої довіри до організації – впевненості у її надійності, стабільності, якості й безпечності запропонованих товарів – лояльність набуває якісно нового виміру. Вона еволюціонує у

стійку прихильність споживача до організації, що виступає вищим рівнем розвитку взаємовідносин між клієнтом і суб'єктом роздрібно́ї торгівлі [1-3].

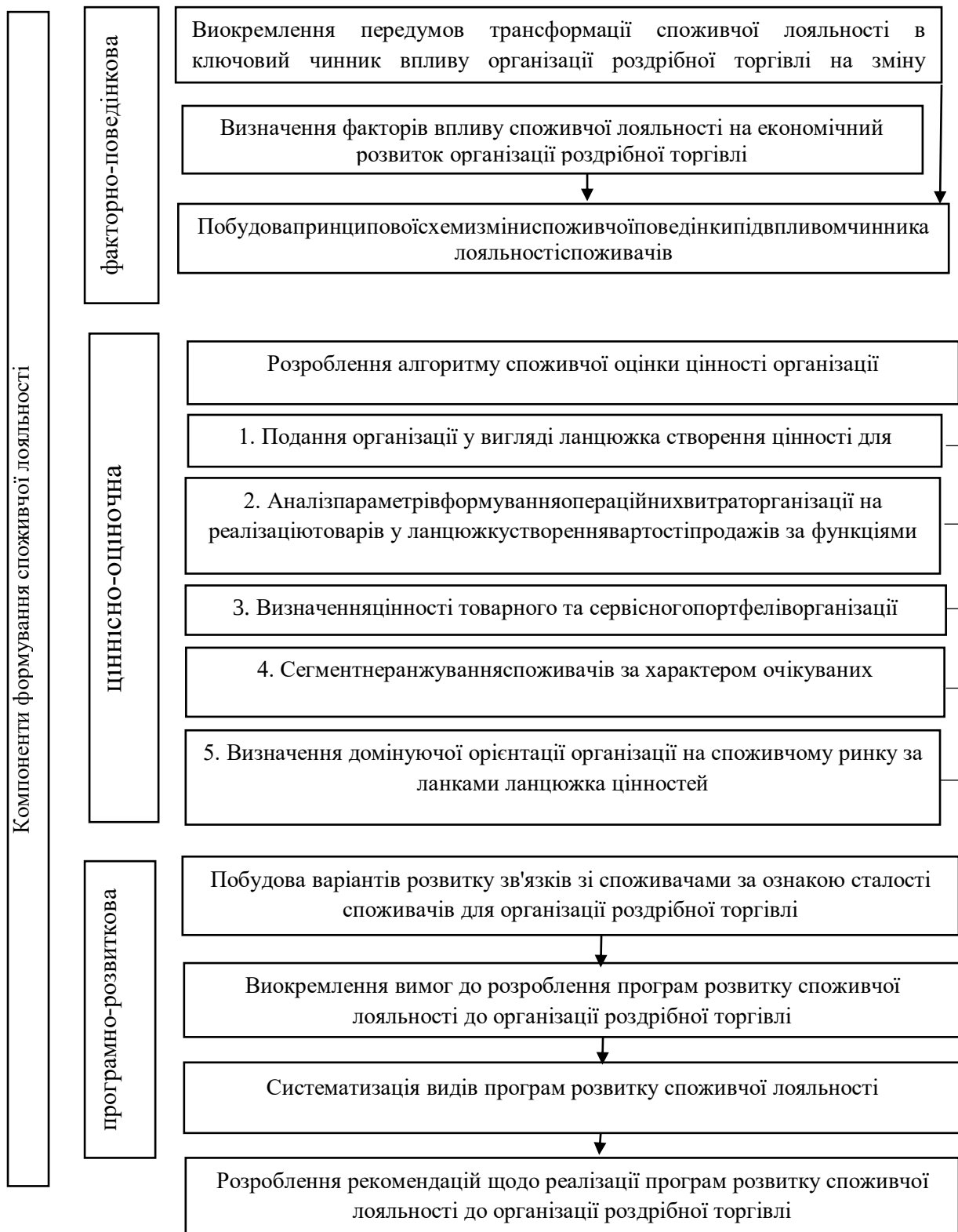


Рис. 1. Схема зміни споживчої поведінки під впливом фактора лояльності споживачів до організації роздрібно́ї торгівлі

Такий рівень взаємодії характеризується не лише повторюваністю

покупок, а й глибшою емоційно-ціннісною ідентифікацією споживача з організацією. У результаті відбувається трансформація споживчої поведінки: вибір на користь конкретної організації стає більш усвідомленим, стабільним і менш чутливим до конкурентних впливів, що засвідчує перехід від ситуативної лояльності до довгострокової прихильності.

Список використаних джерел:

1. Вітюк В. Комунікації в системі маркетингу відносин: сутність, інструменти, роль у формуванні споживчої поведінки. *«Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих»*: збірник наукових праць XIII всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 18 квітня 2024 р. Вінниця. 2024. С.335-340.

2. Вітюк В. Споживча поведінка та елементи її формування під впливом маркетингу відносин. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: XI Всеукраїнська науково-практична Інтернет конференція*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

3. Громова О. Є. Вплив бренд-маркетингу на споживачів. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 372-375.

УДК 339.138:620.92:502.131.1(477)

Вадим ПОЛОВИНЧЕНКО, аспірант,

Алла РЯБЧИК, к.е.н., доцент,

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Перехід до сталого розвитку є одним із ключових викликів сучасної економіки, що зумовлює необхідність трансформації енергетичного сектору та активного впровадження альтернативних джерел енергії.

Для України розвиток альтернативної енергетики має не лише екологічне, а й стратегічне значення, пов'язане з енергетичною безпекою, зниженням залежності від імпорتنих ресурсів та виконанням міжнародних зобов'язань у сфері кліматичної політики. Водночас ефективність цього процесу значною мірою залежить від здатності ринку формувати стабільний попит, суспільну підтримку та інституційне середовище, сприятливе для інвестицій. У цьому контексті маркетинг відіграє важливу роль як інструмент формування ринкового середовища, стимулювання попиту, підтримки інституційних змін.

Сталий розвиток – це гармонійний соціально-економічний розвиток, метою якого є задоволення потреб сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1, с. 12]. Головний зміст концепції сталого розвитку – це досягнення балансу між задоволенням потреб сьогодення та майбутніх поколінь в економічному благополуччі, здоровому довкіллі та соціальному добробуті [2, с. 160]. Сталий розвиток підприємств забезпечує створення балансу між економічною вигодою, соціальними зобов'язаннями та екологічною відповідальністю [2, с. 160]. Маркетинг сталого розвитку дозволяє компаніям досягти не лише короткострокового фінансового успіху (прибутку), а і забезпечити його в довгостроковому періоді, вибудовуючи взаємовигідний взаємозв'язок між власним бізнесом, потребами споживачів, інтересами суспільства та збереженням довкілля [3].

Альтернативна енергетика відіграє основну роль у забезпеченні сталого розвитку, адже вона дає змогу зменшити залежність від викопних палив і зменшити викиди парникових газів [2, с. 161-162]. У сфері альтернативної енергетики маркетинг сталого розвитку спрямований на формування екологічно відповідальної поведінки споживачів, підвищення обізнаності щодо переваг «зеленої» енергії та підтримку інноваційних бізнес-моделей. Його специфіка у відновлювальній енергетиці полягає в наступному:

- екологічній доцільності: просування продукту не лише як джерела енергії, а як інструменту збереження довкілля;
- соціальній відповідальності: акцент на енергонезалежності громад та підвищенні якості життя людей;
- економічній життєздатності: демонстрація довгострокової окупності та зниження ризиків.

Відповідно, маркетингові інструменти дозволяють поєднати економічні, соціальні та екологічні цілі, що є основою концепції сталого розвитку. Вони стають засобом узгодження інтересів держави, бізнесу та суспільства в процесі розвитку альтернативної енергетики; виконують не лише комунікаційну, а й інституційну функцію, сприяючи трансформації ринкових норм, стандартів та очікувань. Крім того, використання маркетингових інструментів у даній сфері дозволяє не тільки формувати позитивне ставлення суспільства до відновлюваних джерел енергії, а й створює умови для інтеграції підприємств у європейський і світовий енергетичний простір, що особливо актуально в умовах воєнних викликів і глобальної трансформації ринків [4].

Для розвитку відновлювальних джерел енергетики необхідно адаптувати елементи класичної моделі маркетинг-мікс «4Р» до «зелених» вимог (табл. 1).

У динамічному та важливому секторі енергетики, де глобальні зміни в бік сталого розвитку і відновлюваних ресурсів відбуваються постійно, маркетинг вимагає як використання традиційних підходів, так і нового рівня креативності та стратегії [5, с. 45].

Таблиця 1. Маркетингові інструменти розвитку альтернативної енергетики

Елементи «4Р»	Інструменти	Реалізація
<i>Продуктова політика:</i> адаптація продуктових рішень до потреб різних сегментів споживачів	Пакет «Енергія під ключ»; Сертифікація «зеленої» енергії	- Пакет: обладнання (сонячні панелі, теплові насоси, вітрогенератори) + монтаж + сервіс + страхування; - Маркування товарів «виготовленні за допомогою «зеленої» енергії»
<i>Цінова політика:</i> формування попиту і підвищення економічної привабливості альтернативної енергетики	Диференційоване ціноутворення; Розстрочка, лізинг енергетичний; Фінансові стимули	- Калькуляція LCOE (Levelized Cost of Energy) для бізнесу як доказ вигоди; - активне просування «зелених» тарифів для домогосподарств; - Партнерство з банками та МФО; - калькулятор окупності онлайн
<i>Політика розподілу:</i> формування мережі, що забезпечує доступ до інформації, ресурсів та ринків	Децентралізована енергетика	- Розвиток віртуальних електростанцій (VPP) та SmartGrids (дозволять бути одночасно виробником і споживачем); - Налагодження партнерських відносин між виробниками, постачальниками, фінансовими установами, органами влади
<i>Комунікаційна політика:</i> підвищення рівня обізнаності, формування довіри, суспільного сприйняття альтернативної енергетики, зміна поведінки споживачів	-Локальні кейси успіху; Соціальний доказ; Освітні проекти Інформаційні кампанії	Публікація реальних історій; - Проведення масштабних освітніх та інформаційних кампаній про енергоефективність; - Використання цифрових комунікацій, соціальних мереж;

Джерело: визначено та сформовано автором.

Для ефективного розвитку сектору відновлюваних джерел енергетики необхідні стратегічні інноваційні кроки, зокрема:

- впровадження інструментів територіального маркетингу: громади мають позиціонувати себе як «зелені зони», що буде сприяти залученню інвесторів та підвищувати енергетичні автономність регіонів;
- застосування маркетингу партнерства: співпраця виробників обладнання для відновлюваних джерел енергетики з банківським сектором для створення еко-брендових продуктів;
- впровадження цифрових платформ: створення маркетплейсів «зелених» рішень, де користувач зможе за принципом «єдиного вікна» отримати розрахунок потужності, підбір обладнання та юридичний супровід;
- запуск національної програми популяризації відновлюваних джерел енергетики: системна програма з освітніми курсами для домогосподарств, інтеграція теми у шкільні програми, співпраця із лідерами думок;
- формування локальних енергетичних спільнот: моделі енергетичних кооперативів, громадських сонячних станцій, колективного інвестування.

Маркетингові інструменти є важливим чинником розвитку альтернативної енергетики в Україні в умовах сталого розвитку. Вони

забезпечують формування попиту, зниження інформаційних і поведінкових бар'єрів, підвищення довіри до нових енергетичних рішень та підтримку інституційних змін у ринковому середовищі. Використання комплексу «зеленого» маркетингу в поєднанні з державною підтримкою та цифровими платформами дозволить прискорити перехід України до вуглецево-нейтральної економіки, забезпечуючи при цьому енергетичну стійкість та економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Маркевич К., Сіденко В. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Київ : Видавництво «Заповіт», 2019. 316 с.
2. Костинець Ю. В., Жуков С. А. Маркетингові стратегії та забезпечення сталого розвитку підприємств: зелене будівництво та альтернативна енергетика. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 159-164.
3. Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49>
4. Попадинець Н. М., Мельник В. Р. Маркетингові інструменти формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики України. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-49>
5. Чигрин О. Ю., Хоменко Л. М., Зябіна Є. А. Smart-енергетика і маркетинг: інновації для сталого та екологічно відповідального розвитку: навчальний посібник. Одеса : Олді+, 2024. 104 с.

УДК 339.138:338.51:502.131.1

Юрій ЧАПЛІНСЬКИЙ, к.е.н., доцент,
Катерина ЧАПЛІНСЬКА, здобувач вищої освіти,
*Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці*

МАРКЕТИНГОВЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасне ринкове середовище характеризується глибокими інституційними трансформаціями, зумовленими екологічними викликами, кліматичними ризиками, зміною моделей споживання та посиленням регуляторного впливу держав і наднаціональних об'єднань. У цих умовах концепція сталого розвитку перестає бути декларативною складовою корпоративної соціальної відповідальності та трансформується у стратегічний

фактор конкурентоспроможності. Однією з ключових сфер, у яких відбувається ця трансформація, є маркетингове ціноутворення.

Традиційно ціна формувалася на основі співвідношення витрат, попиту та конкурентної кон'юнктури. Проте інтеграція принципів сталого розвитку змінює логіку формування ціни, додаючи до неї екологічні, соціальні та інституційні компоненти. У результаті ціна перетворюється не лише на економічний показник, а й на індикатор відповідальності, довіри та довгострокової стратегічної орієнтації підприємства.

Розвиток концепції сталого розвитку є одним із найбільш актуальних питань для підприємств, що впливає як на їх бізнес-моделі, так і на організаційні зміни. Зацікавленість та увага до економічної, соціальної та екологічної відповідальності постійно зростає, і останні соціально-економічні події значною мірою сприяли прискоренню переходу до засад сталого розвитку [1, с. 26]. Важливим для досягнення бажаних результатів є готовність до перегляду прийнятих цінових стратегій для забезпечення їх узгодженості з принципами сталого розвитку, пошук нових підходів до ціноутворення та інноваційних цінових рішень, безперервне їх тестування та адаптація до зміни ринкових умов та факторів макросередовища [2]. У межах сталого розвитку до структури витрат підприємства включаються інвестиції в енергоефективність, декарбонізацію виробництва, сертифікацію, аудит ланцюгів постачання, впровадження циркулярних моделей. Зростання витрат на початковому етапі часто супроводжується підвищенням кінцевої ціни, однак у довгостроковій перспективі це дозволяє мінімізувати регуляторні ризики та отримати доступ до нових сегментів ринку.

Ціннісний підхід у контексті сталого розвитку ґрунтується на розширеному розумінні цінності. Споживач оцінює не лише функціональні характеристики товару, а й його вплив на довкілля та суспільство. Формується феномен «зеленої цінової премії» – додаткової суми, яку покупець готовий сплатити за підтверджену екологічність або етичність виробництва. Готовність споживачів сплачувати «зелену премію» залежить від рівня доходів, екологічної обізнаності та довіри до бренду. Водночас існує ризик *greenwashing* – маніпулятивного використання екологічної риторики без реального підґрунтя. У таких випадках завищена ціна може призвести до втрати репутації та лояльності клієнтів. Сталий розвиток не обмежується стратегією преміалізації. На практиці формуються різні моделі інтеграції екологічної складової в ціну:

- циркулярні моделі – підприємства впроваджують програми повторного використання продукції. Наприклад, меблеві підприємства пропонують викуп і повторний продаж вживаних виробів. Це створює нові цінові сегменти та дозволяє залучати споживачів із різним рівнем доходів, поєднуючи сталість із доступністю;

- локальні енергетичні кооперативи – практика громадських енергетичних кооперативів, де мешканці інвестують у сонячні чи вітрові електростанції. Ціна електроенергії формується не лише за ринковою

логією, а й з урахуванням соціального ефекту для громади. Частина прибутку реінвестується у локальні проєкти, що перетворює ціну на інструмент територіального розвитку;

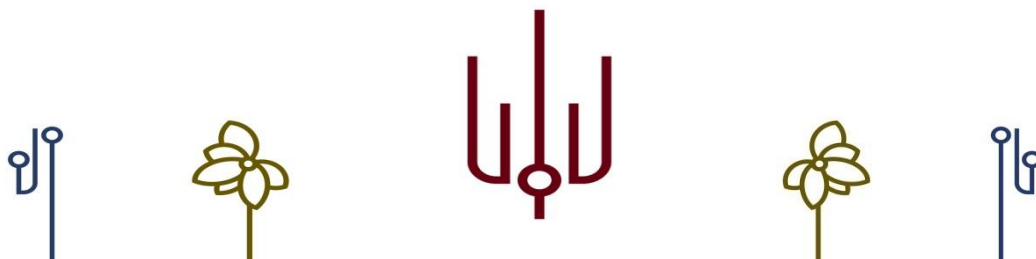
– модель «ремонт замість заміни» – сервісна модель, орієнтована на продовження життєвого циклу товарів. Ремонт пропонується за ціною, суттєво нижчою за ціну нового товару, що поєднує економічну вигоду зі зменшенням відходів. У цьому випадку сталий розвиток не супроводжується підвищенням ціни, а, навпаки, створює конкурентну альтернативу масовому споживанню;

– цифрова прозорість – використання блокчейн-технологій у харчовій промисловості дозволяє відстежувати походження продукції та підтверджувати соціальні стандарти виробництва. Прозорість формує довіру й обґрунтовує вищу ціну через верифікованість даних, а не декларативні заяви.

Маркетингове ціноутворення в умовах сталого розвитку набуває багатовимірного характеру. Воно інтегрує економічні, екологічні та соціальні складові, трансформуючи ціну з інструменту короткострокової максимізації прибутку у стратегічний механізм довгострокової конкурентоспроможності. У перспективі підприємства, які зможуть інтегрувати принципи сталого розвитку у свою цінову політику системно та стратегічно, отримають не лише економічну вигоду, а й довгострокову репутаційну ренту. Таким чином, маркетингове ціноутворення стає ключовим інструментом реалізації парадигми сталого розвитку в умовах інституційної трансформації ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Мискін Ю., Скорик М., Параниця Н. Трансфертне ціноутворення в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-5>
2. Василькова Н. В., Шевченко О. Л., Пилипчук В. П., Сєвонькаєва О. О. Маркетингове ціноутворення та брендинг у контексті стратегії сталого розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14879393>



СЕКЦІЯ 6.

**МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ
АДАПТАЦІЇ
ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО УМОВ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**



Віталій БАЗАЛІЙСЬКИЙ, аспірант,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК НОВІТНЯ СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

Сучасний ринок праці перебуває в стані глибокої трансформації. Демографічні зміни, процеси глобалізації, інтенсифікація трудової міграції та наслідки макроекономічних криз спричинили ситуацію, у якій кадровий дефіцит перетворився на основну перешкоду для масштабування бізнесу. Традиційна система управління людськими ресурсами (HRM), що ґрунтується на оперативному закритті вакансій та стандартних адміністративних процедурах, більше не відповідає потребам сучасних організацій. У контексті гострого дефіциту кваліфікованих працівників бізнес змушений здійснити перехід до HR-інжинірингу – систематизованого, архітектурного та заснованого на аналізі даних підходу до управління процесами у сфері людських ресурсів.

HR-інжиніринг у період 2024-2025 років зазнав суттєвих змін, перетворившись із допоміжної функції на стратегічну основу, що забезпечує підприємствам здатність адаптуватися до умов нестабільності й зберігати резильєнтність, незважаючи на гострий дефіцит кадрових ресурсів. На відміну від традиційного управління людськими ресурсами, HR-інжиніринг орієнтований на створення структурованих процесів, у яких людський потенціал оптимізується завдяки застосуванню точних математичних моделей, цифрових технологій та прогресивного вибудовування архітектури компетенцій [1].

1. Концепція HR-інжинірингу: від адміністративного до архітектурного підходу. HR-інжиніринг передбачає впровадження інженерного підходу до управління людським капіталом, який включає проєктування, оптимізацію, автоматизацію та аналіз процесів. На відміну від традиційного HR-менеджменту, що переважно зосереджується на міжособистісних навичках та емпатії, HR-інжиніринг поєднує ці аспекти з чіткими методами управління бізнес-процесами.

Основною метою цього підходу в умовах дефіциту робочої сили є підвищення продуктивності існуючих співробітників та скорочення залежності організацій від зовнішніх кадрових ресурсів. Досягнення такої мети можливе завдяки створенню адаптивних систем, які забезпечують безперервність і ефективність роботи незалежно від заміни окремих працівників [2].

2. Інструменти HR-інжинірингу для зменшення впливу кадрового дефіциту. Запровадження інженерного підходу до управління людськими

ресурсами дозволяє компенсувати недостатність кваліфікованих працівників шляхом модернізації та оптимізації процесів.

Реінжиніринг робочих процесів та розвиток мультифункціональних навичок: В умовах обмеженої доступності вузькопрофільних фахівців на ринку праці застосовується завдання-орієнтований підхід (task-based approach), при якому робоча позиція деталізується на окремі функції. Рутинні завдання делегуються працівникам нижчої кваліфікації або автоматизуються, тоді як складні й вузькопрофільні функції передаються ключовим експертам [3]. На додачу, організовується навчання співробітників крос-функціональним навичкам (multi-skilling), що сприяє гнучкості та взаємозамінності у командах:

1. Автоматизація та цифровізація рутинних HR-процесів: Широке застосування сучасних платформ для управління кадрами, таких як системи відстеження кандидатів (ATS), чат-боти для початкового скринінгу резюме, інструменти автоматизованого введення нових співробітників у роботу. Завдяки такій трансформації HR-спеціалісти можуть оптимізувати до 40% свого робочого часу, що дозволяє їм більше концентруватися на стратегіях залучення та утримання найкращих талантів.

2. Прогнозна HR-аналітика: Еволюція від констатації поточних показників до прогнозування майбутніх сценаріїв. Використовуючи комплексну аналітику даних, зокрема моніторинг перевантажень співробітників, рівня їхньої залученості, зміни показників заробітної плати чи частоти перебування у відпустках, системи аналітики дозволяють передбачити ймовірність вигорання ще до того, як працівник почне шукати альтернативні варіанти працевлаштування.

3. Залучення: Формування воронок рекрутингу на основі принципів маркетингового інжинірингу. Кожен канал залучення аналізується шляхом цифрової оцінки показників, таких як вартість найму (Cost per Hire) та час заповнення вакансії (Time to Fill), що дає змогу концентрувати ресурси виключно на найбільш ефективних джерелах.

4. Адаптація: Заміна хаотичного процесу введення нових працівників на систематизований алгоритм. Створення інтерактивних баз знань, автоматизоване виставлення цілей на період випробування і чітке відстеження прогресу співробітників у перші місяці роботи допомагають значно знизити рівень плинності кадрів – до 30-50%.

5. Управління результативністю: Впровадження відкритих і науково обґрунтованих систем KPI та OKR (цілі та ключові результати), які узгоджують індивідуальні зусилля кожного співробітника з глобальними стратегічними орієнтирами компанії.

Таким чином, нестача кваліфікованих кадрів – це структурна економічна проблема, а не тимчасове явище. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю переглянути традиційні підходи до рекрутингу й мотивації персоналу, адже вони вже не забезпечують належних результатів [4].

HR-інжиніринг пропонує раціональний підхід: замість нескінченних

пошуків нових працівників на перенасиченому ринку праці варто зосередитися на створенні організаційної системи, яка оптимізує використання наявного кадрового потенціалу. Він дає змогу автоматизувати рутинні процеси і прогнозовано управляти утриманням персоналу. Заміна інтуїтивного управління на доказову модель HR-інжинірингу перетворюється на ключову конкурентну перевагу успішного бізнесу в майбутньому.

Застосування HR-інжинірингу дає можливість не лише заповнювати вакансії, але й створювати цілісну систему управління, здатну забезпечувати конкурентні переваги навіть при мінімальному штаті співробітників.

Список використаних джерел:

1. Bazaliyskuy V. Innovative HR engineering tools to improve the effectiveness of human resource management in organizations. *Modernization of today's science: experience and trends: Coll. of Sci. Papers «SCIENTIA» IX Intern. Conf.*, November 28, 2025. Glasgow, Scotland, UK: International Center of Scientific Research. P.83-87.

2. Bazaliyskuy V. The development of HR technologies as a key element of strategic human resource management. *Current problems in the development of science and education: Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference*. November 17-19. 2025. Zaragoza. Spain. P. 39-46.

3. Базалійський В.П. Впровадження нових технологій диджиталізації в сфері стратегічного управління людськими ресурсами системи HR-інжинірингу як мейнстрим сталого інноваційного розвитку організації. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті*: мат. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 13-14 листопада 2025 р., Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 139-142.

4. Базалійський В.П. Аналіз управління людськими ресурсами вітчизняних машинобудівних підприємств з використання HR-технологій. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: мат. XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 5 грудня 2025р., Луцьк, 2025. С. 306-309.

УДК 005.334:658.1:316.77

Андрій ВДОВИЧЕНКО, аспірант,

Генеральний директор «Бурда Медіа Україна»,

Тетяна МІРЗОЄВА, д.е.н., професор,

*Національний університет біоресурсів і природокористування,
м. Київ*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ДРУКОВАНИХ МЕДІА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний етап розвитку медіа галузі характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено як

глобальними змінами у структурі споживання контенту, так і станом війни, якийще більше загострює ситуацію у цій галузі. Для підприємств сфери друкованих ЗМІ поняття «невизначеність» трансформувалося з теоретичної категорії ризик-менеджменту в щоденну операційну реальність. Ефективність бізнес-процесів у таких умовах залежить від здатності менеджменту ідентифікувати та нівелювати загрози різного рівня: від глобальних технологічних зрушень до локальних форс-мажорних обставин, зумовлених війною і трансформацією економіки України.

Аналіз сучасного стану галузі дозволяє класифікувати ризики на дві групи: глобальні (структурні) та локальні (ситуативні). Глобальний контур ризиків, згідно з даними щорічного звіту *WorldPressTrends Outlook 2024-2025* Всесвітньої асоціації видавців новин (WAN-IFRA), формується під впливом технологічних і ринкових трансформацій. Ключовими загрозами, що вимагають адаптації бізнес-процесів, визначено наступні.

1. Економічні і ринкові ризики. Традиційна рекламна модель преси руйнується через суттєве розширення інструментів маркетингу, в першу чергу, цифрових, а також експансію *Retail Media* (реklamних видань роздрібних мереж як вагомого інструменту торгового маркетингу), які до 2029 року акумулюють 17,4% світового ринку, витісняючи видавців. Водночас, це супроводжується зростанням вартості ведення бізнесу: високі ціни на папір і енергоносії змушують видавців скорочувати фізичні параметри видань, знизивши частку витрат на друк у бюджетах до 15%.

2. Технологічну залежність. Зміна алгоритмів соціальних платформ призвела до падіння реферального трафіку на третину, а впровадження генеративного ШІ (модель *Zero-clicksearch* реалізовано через, наприклад, огляди ШІ у браузері ГуглХром) загрожує втратою пошукового трафіку, що вимагає від менеджменту пошуку нових каналів дистрибуції контенту.

3. Гібридні безпекові загрози. Вперше кібербезпека набула статусу макроекономічного ризику: 51% медіакомпаній світу зазнали кібератак протягом року. Це поєднується зі зростанням фізичних загроз персоналу (рівень насильства проти журналістів зріс до 26%), що вимагає від менеджменту додаткових інвестицій у системи захисту даних і фізичну безпеку працівників[1].

На національному рівні глобальні виклики мультиплікуються і акселеруються специфічними загрозами. Як зазначають у своїх дослідженнях Т.В. Мірзоева і М.О. Старенький [2], функціонування вітчизняних медіапідприємств ускладнюється комплексом факторів прямого впливу, що призводять до ризику критичного зниження доходів. До основних локальних ризиків науковцями віднесено:

- інфраструктурно-логістичні ризики: монополія єдиного національного оператора доставки (АТ «Укрпошта») і проблеми з розповсюдженням періодики (закриття стаціонарних відділень, скорочення кількості листонош), що руйнує інститут передплати;

– ризики роздрібної мережі: критичне скорочення кількості точок продажу преси (на 70% порівняно з 2010 роком) і зростання торговельної націнки до понад 100%[3];

– ризики втрати аудиторії та рекламодавців: зменшення купівельної спроможності населення й перерозподіл рекламних бюджетів малого і середнього бізнесу на користь цифрових каналів (соціальні мережі, месенджери).

Отже, управління ризиками підприємств друкованих медіа в сучасних умовах вимагає переходу від реактивної до проактивної моделі менеджменту. Адаптація бізнес-процесів має відбуватися шляхом глибокої диверсифікації джерел доходів (розвиток читачьких спільнот, розширення цифрових каналів і форматів дистрибуції контенту контрактного видавництва, розвиток івент-напрямку) та оптимізації витрат, при збереженні друкованої версії як якірного інструменту для підтримки бренду й лояльності ядра аудиторії.

Список використаних джерел:

1. WorldPressTrends Outlook 2024–2025 [Electronicresource] / WorldAssociationofNewsPublishers (WAN-IFRA). – Frankfurt, 2025. – Modeofaccess: <https://wan-ifra.org/insight/world-press-trends-outlook-2024-2025/>
2. Мірзоева Т.В., Старенький М.О. До питання ризиків у діяльності підприємств галузі друкованих ЗМІ. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 50-55.
3. Чернявський С. Медіа ландшафт друкованих медіа в Україні – 2024. Медіа в Україні та світі – 2024. URL: <https://teletype.in/@pressua/BUI-Mc4ecvp>

УДК005.954:005.73:331.52

Руслан ВОЗНЮК, аспірант,
*Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький*

ІНЖИНІРИНГ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВИСОКОКОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

На сучасному етапі економічного розвитку, обтяженого глобальними кризами, міграційними процесами та демографічними викликами, ринок праці зазнає суттєвих змін, трансформуючись у «ринок кандидата». Конкуренція за кваліфіковані кадри досягла рекордних висот. Практика доводить обмежену ефективність виключно фінансових методів мотивації: підвищення заробітної плати забезпечує лише короткотривале утримання кадрів. Натомість ключового значення набуває корпоративна культура – не просто набір декларативних цінностей, а фундаментальна система, здатна

залучати та втримувати найкращі таланти. У цьому контексті усе більшу вагу має інжиніринг корпоративної культури – структурований підхід до створення, впровадження та контролю культурного коду компанії.

1. Від стихійності до чіткої системи. Раніше корпоративна культура сприймалася як невлотимий «soft»-елемент управління: традиції, неформальні відносини в колективі, спільні заходи. Проте нинішні реалії дефіциту кадрів роблять такий підхід небезпечним і ризикованим[1].

Інжиніринг корпоративної культури розглядає це поняття як високоструктуровану архітектуру, що базується на бізнес-процесах, показниках та нормах поведінки. Це принцип «культура за проектом, а не за інерцією». Цінності організації – такі як інноваційність чи взаємоповага – перетворюються із абстрактних концепцій на вимірювані поведінкові індикатори, які вбудовуються у процеси прийняття рішень, адаптації працівників і систему оцінки ефективності.

2. Життєвий цикл працівника як основа побудови культури. Ефективна культура не існує окремо від етапів взаємодії працівника з компанією. Кожен контакт співробітника з організацією на рівні Employee Journey Map має відповідати заданим культурним орієнтирам.

Головні етапи цього циклу [2]:

- Залучення та найм: Сильний бренд роботодавця формується завдяки унікальній ціннісній пропозиції – Employee Value Proposition (EVP). Ще до співбесіди кандидат повинен чітко усвідомлювати, які очікування та культурні норми існують у компанії.

- Адаптація: Стандартизовані процеси онбордингу включають не лише знайомство з обов'язками, але й інтеграцію у культурне середовище через наставництво та інтерактивні тренінги.

- Професійний розвиток та оцінка ефективності: У систему KPI інтегруються культурні метрики. Працівники стимулюються не лише до виконання планів, але й до демонстрації поведінки, відповідної цінностям компанії.

- Утримання: Розробка програм визнання та заохочення бажаної поведінки відіграє ключову роль у формуванні лояльності працівників.

- Прощання з компанією: Останній етап передбачає коректну й шанобливу взаємодію зі співробітником, адже навіть після звільнення він може залишатися носієм позитивного іміджу компанії й повернутися в майбутньому («бумеранг-найм»).

3. Інструменти контролінгу та оцінювання корпоративної культури . Один із фундаментальних принципів будь-якого інжинірингу стверджує: те, що неможливо виміряти, не можна ефективно контролювати. Для аналізу ефективності створеної корпоративної культури HR-фахівці застосовують низку ключових метрик:

- eNPS (Employee Net Promoter Score): покликаний вимірювати готовність співробітників рекомендувати компанію як привабливе місце

роботи. Це швидкий і надійний індикатор загального стану корпоративної культури.

- Рівень плинності кадрів (Turnover Rate) у контексті часу: особливий акцент робиться на аналізі плинності під час випробувального терміну. Значний рівень відтоку на цій стадії сигналізує про ймовірні помилки у процесах комунікації цінностей культури при наймі або адаптації.

- Індекс залученості (Engagement Index): визначається за допомогою регулярних пульс-опитувань, які допомагають оцінити емоційну та професійну прив'язаність працівників до завдань і цілей компанії.

- Абсентеїзм: рівень неоправданої відсутності на робочому місці. Зростання цього показника часто є раннім сигналом токсичної культури в колективі або сигналізує про виснаження й наближення емоційного вигорання.

Системний підхід до формування культури передбачає її сприйняття не як простий набір гасел, а як цілісну мережу взаємопов'язаних складових, що впливають на вибір працівників залишатися в компанії [3].

1. Ціннісний інжиніринг. Інтеграція корпоративних цінностей у кожен аспект HR-процесів – від найму до оцінювання продуктивності. Люди, чий особисті переконання перегукуються з корпоративними цінностями, зазвичай демонструють вищий рівень лояльності.

2. Проектування робочого середовища. Створення інклюзивної атмосфери та забезпечення психологічної безпеки, де турбота про ментальне здоров'я і баланс між професійним життям та особистими справами стає стандартом, а не винятком.

3. Архітектоніка компетенцій та розвитку. Впровадження зрозумілих кар'єрних шляхів за принципом «академічної культури» та спрямування ресурсів на розвиток професійних навичок (перепідготовка і підвищення кваліфікації). Це знижує мотивацію переходу до конкурентів через перспективність зростання в компанії.

4. HR-інструменти для оптимізації культурних процесів. Активне використання стратегічних карт, CRM-систем для внутрішньої комунікації і регулярних pulse-опитувань дозволяє вчасно виявляти і усувати розриви у корпоративній культурі.

Отже, в умовах сучасного ринку праці, де конкуренція за таланти та дефіцит кадрів лише зростають, компанії не можуть дозволити собі хаотичний та інтуїтивний підхід до управління персоналом. Корпоративна культура перетворюється на стратегічний актив, що вимагає чіткої методології: ретельного проектування клієнтського досвіду співробітників (EJM), цифровізації ключових корпоративних цінностей і регулярного аналізу відповідних метрик. Переосмислення корпоративної культури як чіткого управлінського алгоритму дає змогу не лише зменшити рівень плинності кадрів і знизити витрати на їх постійне залучення, а і створити стабільне робоче середовище, здатне протистояти кризам. Це середовище стає

осередком, у якому утримання талановитих фахівців є природним результатом грамотно побудованої системи.

Список використаних джерел:

1. Базалійська Н.П., Вознюк Р. В. Аналіз та оцінка стану і розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудування в системі HR-інжинірингу. Наукові перспективи: журнал. 2025. 12(66). 2025. С. 786-802.
2. Voznyuk R. Corporate culture in the hr engineering system in the context of transformations: key aspects and effectiveness assessment. Main trends in science, teaching and modern learning: proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference. November 18-21. 2025. Hamburg, Germany. International Science Group. 2025. P. 43-49.
3. Voznyuk R. Corporate culture as an effective HR tool for managing an organization's human resources. Scientific method: reality and future trends of researching: Abstracts of VII International Scientific and Theoretical Conference. December 5. 2025. Montreal, Canada. P. 67-71.
4. Voznyuk R. Motivational factors in shaping corporate culture within the framework of HR engineering development strategy in an organization. Modern Science and Innovation: Trends, Challenges and Breakthroughs: Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference, November 21, 2025. New York, USA: International Center of Scientific Research. 2025. P. 67-71.

УДК005.21:339.9:658.8

**Анна ГРИЩУК, к.е.н., доцент,
Дарій ГРИЩУК, здобувач вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів**

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ БРЕНДУ ДО ЗОВНІШНІХ РИНКІВ: СУТЬ ПОНЯТТЯ, ІСТОРІЯ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ

Стратегії адаптації бренду до зовнішніх ринків – це сукупність управлінських рішень щодо зміни або збереження елементів бренду (назви, логотипу і дизайну, позиціонування, продукту, упаковки, комунікації, рекламних кампаній, каналів збуту, айдентики, цінової політики тощо) при виході на міжнародні ринки з урахуванням культурних, економічних, правових та конкурентних особливостей країни. Тобто, це відповідь на питання – наскільки бренд має змінюватися, щоб бути успішним у новій країні?

В історії використання стратегій адаптації брендів до зовнішніх ринків можна виокремити наступні етапи.

Етап 1. Початок міжнародної торгівлі (XIX – поч. XX ст.). Для цього періоду характерним є те, що перші міжнародні бренди (наприклад, Coca-Cola) спочатку застосовували мінімальну адаптацію, оскільки процеси глобалізації були ще слабкими, а конкуренція – достатньо низькою.

Етап 2. Післявоєнна глобалізація (1950–1970-ті рр.). З розвитком транснаціональних корпорацій (Coca-Cola, IBM, McDonald's, General Electric, Ford Motor Company, Procter & Gamble) з'явилася дискусія щодо питань, як стандартизувати маркетинг глобально та чи адаптувати його до кожної країни. У 1983 році вчений Теодор Левіт у своїй статті «The Globalization of Markets» стверджував, що світ стає уніфікованим, тому компаніям варто стандартизувати бренди для економії на масштабі [1]. Це твердження стало основою теорії глобального маркетингу.

Етап 3. Концепція «Glocalization» (глокалізація) (1990-ті рр.). Це поєднання глобалізації та локалізації, що означає адаптацію глобальних продуктів, послуг чи ідей до особливостей місцевого ринку або культури. Адже практика просування брендів на зовнішні ринки у цей період показала, що повна стандартизація не завжди ефективна через культурні відмінності. Тому виникла стратегія «думай глобально – дій локально», яка дозволяє компаніям зберігати унікальність регіонів, одночасно розширюючись у всьому світі, запобігаючи повній уніфікації. Тут класичним прикладом є McDonald's, Nestle які зберігають глобальний бренд та адаптують свій продукт до місцевих культурних традицій [2, с. 70-71].

Етап 4. Ера цифровізації (2000 – до сьогодні). З розвитком цифрового маркетингу та соціальних мереж бренди змушені швидше реагувати на локальні тренди, персоналізувати комунікацію. Важливим також є адаптація Tone of Voice (ToV) бренду до зовнішніх ринків. Це не просто переклад тексту, а налаштування стилю спілкування під культурні, мовні та ментальні особливості нової аудиторії. Це означає зміну формальності, гумору, метафор і звертань, щоб бренд звучав «своїм», будував довіру, підвищував лояльність й емоційний зв'язок із локальними споживачами. Сучасні компанії (наприклад, Nike) використовують глобальну платформу бренду, але створюють локальні кампанії з урахуванням соціального контексту країни.

У практиці застосування стратегії адаптації бренду до зовнішніх ринків на сьогодні сформувалася три основні підходи [3].

1. Стандартизація. Бренд залишається майже незмінним. Використання підходу є доцільним, коли культурні відмінності незначні, продукт універсальний та важлива економія витрат.

2. Часткова адаптація (glocal). Найпоширеніший підхід, за якого змінюються реклама, упаковка, асортимент, але зберігається ядро бренду.

3. Повна локалізація. Означає, що бренд максимально пристосовується до місцевого ринку. Застосовується при сильних культурних відмінностях, жорсткому регулюванні та високій локальній конкуренції.

У рамках цих підходів можна виокремити наступні стратегії адаптації:

– стратегія повної стандартизації (GlobalStandardization). Бренд використовує однакову стратегію позиціонування, айдентику та маркетинг у всіх країнах. Її особливостями є використання єдиної назви, логотипу, упаковки, однакових комунікацій та мінімальні зміни продукту. Ця стратегія веде до економії на масштабі, до посилення глобального іміджу та узгодженості бренду. Як приклад, Apple – майже ідентичне позиціонування в різних країнах;

– стратегія часткової адаптації (Glocalization). Означає поєднання глобальної стратегії з локальними елементами. Її особливості – це збереження основної айдентики, адаптація реклами, упаковки або продукту та урахування культурних особливостей. Для бренду ця стратегія сприятиме кращому сприйняттю локальної аудиторії та досягненню балансу між контролем бренду і гнучкістю. McDonald’s змінює меню відповідно до місцевих традицій;

– стратегія повної локалізації (MultidomesticStrategy). Передбачає максимальну адаптацію бренду до кожного ринку: може змінюватися назва, формується окрема маркетингова стратегія, продукт адаптують під локальні потреби. Її перевагами є максимальна відповідність місцевій культурі та висока конкурентоспроможність, а серед недолік – високі витрати та ризик втрати глобальної цілісності;

– стратегія ребрендингу для конкретного ринку. Іноді бренд змінює назву або позиціонування через мовні, культурні або правові фактори. Наприклад, Danone у різних країнах може використовувати локальні бренди у своєму портфелі;

– стратегія культурної адаптації комунікацій. Вона передбачає зміну слоганів, символіки, кольорів та стилю реклами. Її використовують, щоб уникнути культурних конфліктів і краще резонувати з аудиторією;

– стратегія партнерства або локального брендування. Її суть – вихід на ринок через франчайзинг, спільні підприємства та партнерство з місцевими компаніями. Це знижує ризики та підвищує довіру до бренду;

– стратегія «brandportfolio». Передбачає, що компанія використовує різні бренди для різних сегментів або країн. Наприклад, Unilever має глобальні та локальні бренди в різних регіонах.

Отже, формування конкретної стратегії адаптації бренду до зовнішніх ринків є важливим з позиції уникнення культурних помилок, негативної реакції місцевих споживачів і провалу на певному ринку. Та з надмірною адаптацією існує небезпека розмивання глобальної ідентичності бренду та зростання витрат. Тому стратегія адаптації бренду – це завжди баланс між його глобальною ефективністю і локальною релевантністю.

Список використаних джерел:

1. Levitt T. The Globalization of Markets. Harvard Business Review. 1983. Vol. 61. P. 92–102.

2. Савченко М.В., Осадчук А.І., Сергушова І.О., Концептуалізація глокалізаційних процесів у світовому господарстві *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №3. С. 65-73. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/3/EV20233_065-073.pdf.

3. Балашова Н., Урупа І. Формулювання стратегій глобального брендингу в контексті культурних відмінностей. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: Економіка, психологія та менеджмент. 2024. №1. URL: <https://www.alsrt.com.ua/index.php/economics/article/view/2024-01-05-01/2024-01-05-01>.

УДК 658.012.4:355.01

**Лариса ГУРСЬКА, викладачка економічних дисциплін,
Відокремлений структурний підрозділ «Ірпінський фаховий коледж
Національного університету біоресурсів і природокористування України»
м. Ірпінь**

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Повномасштабне воєнне вторгнення спричинило серйозні деструктивні процеси в економіці України, зокрема у функціонуванні бізнес-структур. За даними аналітичних досліджень, 20% вітчизняних підприємств були змушені призупинити операційну діяльність. Водночас більша частина суб'єктів господарювання продемонструвала високу адаптивність до екстремальних умов, реалізуючи стратегії створення резервних потужностей, трансформації виробничих процесів або переміщення бізнесу до безпечніших територій.

Українські науковці активно цікавляться проблемами управління бізнес-процесами і посилення конкурентоспроможності підприємств у воєнний час. Вчені, які досліджують це питання Г.Іспірян, Л.Ганущак-Єфіменко, І. Грищенко, А. Касич, О. Ольшанська М. Семикіна, С. Позняк та інші.

Бізнес-процес являє собою систематизований комплекс взаємопов'язаних операцій, орієнтованих на трансформацію вхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних активів) у кінцевий продукт – товари або послуги. Для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів організації критично важливим є впровадження ефективної системи управління. Тому доцільним стає формування на підприємстві інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів.

Така система включає наступні ключові компоненти: організаційну структуру управління підприємством, управлінський апарат, інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, об'єкт управління, а також прямі

та зворотні інформаційні потоки між цими складовими. Крім того, система базується на застосуванні специфічних принципів, функцій та методів управління [2, с 24].

Український бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами в умовах військової агресії. Згідно зі статистичними даними, основними перешкодами для ефективного управління бізнес-процесами наразі є:

- атаки на виробничі активи та об'єкти інфраструктури;
- здоров'я і психологічний стан фахівців;
- зниження економічної та споживчої активності;
- доступ до мобільного зв'язку, інтернету, електроенергії та теплопостачання;
- знецінення національної валюти;
- зниження купівельної спроможності населення;
- збереження та залучення вузькопрофільних фахівців.

Незважаючи на жорсткі виклики, агресору не вдалося знищити українське бізнес-середовище, оскільки для та підтримки фінансової стійкості суб'єктів підприємництва в умовах воєнних викликів зроблено багато. Наявність фінансових програм підтримки та стимулювання експорту створюють унікальні можливості для розвитку національного підприємництва. Дії українського уряду направлені на підтримку вітчизняного виробника через застосування механізмів фінансування власної справи із залученням кредитних і грантових програм.

Популярністю серед українських підприємців користується національна програма «Власна справа». Близько 13 тисяч учасників Програми отримали державні мікрогранти загальною вартістю 3 млрд грн. Фінансові кошти перераховано на банківські рахунки приблизно 75% підприємців-початківців для започаткування власного бізнесу або трансформації існуючого.

Протягом 2025 р. за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %» підприємці отримали 13970 кредитів на 44,3 млрд грн (банками державної форми власності надано – 9258 кредитів на 19,5 млрд грн). Протягом дії воєнного стану в Україні видано 83605 кредитів на загальну суму 320,7 млрд грн. 1].

Державні програми підтримки для національних виробників «Доступні кредити 5–7–9 %» та «Доступний факторинг» дають доступ вітчизняному бізнесу до пільгового кредитування.

Формуючи та розвиваючи регіональні бізнеси, підприємці забезпечують зайнятість місцевого населення, сплачують місцеві податки й збори, а також поповнюють пенсійний фонд, що надважливо в умовах жорстких економічних реалій сьогодення. Проблеми, які провокує та масштабує війна, актуальні на сьогодні, і Україна й далі співпрацює з міжнародними партнерами щодо забезпечення фінансової стійкості країни та сприяння відбудові країни.

Найважливішими управлінськими рішеннями для вітчизняних підприємців у поточному році є: впровадження антикризового менеджменту – 33%; пошук резервів для фінансування операційної діяльності – 41%;

оптимізація операційних витрат – 52%; скорочення чисельності персоналу – 20%; стягнення дебіторської заборгованості – 21%; диверсифікація каналів збуту продукції – 68%; пошук партнерів на міжнародних ринках – 32% [2 с 26].

Вітчизняні підприємці успішно адаптувалися до викликів агресора, державні органи та волонтерські організації працюють над підтриманням функціонування національної економічної інфраструктури. Таким чином, унікальне українське бізнес-середовище в умовах війни характеризується адаптивністю системи управління, компетентністю у формулюванні стратегічних цілей та завдань, якісним аналізом факторів воєнних ризиків та прийняттям ефективних управлінських рішень, що наближає перемогу.

Список використаних джерел:

1. Інструменти підтримки бізнесу / Національний інститут стратегічних досліджень, 2025. URL <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-cherven-2025-roku> (дата звернення: 14.02.2026).

2. Хатіна В. Ю. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія Економіка та управління*. 2025. № 19. URL <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-04-10/2025-19-04-10> (дата звернення: 14.02.2026)

УДК 338.2:004

Тетяна ЗАВОЛІЧНА, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Глобальна цифрова трансформація змінює архітектуру сучасної економіки, формуючи нові підходи щодо створення вартості, управління ресурсами та організації бізнес-процесів. Для України цей процес відбувається в умовах повномасштабної війни, що посилює потребу у гнучких, технологічних та адаптивних моделях управління. Низка особливостей в моделях менеджменту вітчизняних підприємств сформувалися як адаптація до викликів їх функціонування протягом 2022–2024 років, зокрема: безперервних повітряних тривог, фізичної релокації фірм, руйнування інфраструктури та партнерських зв'язків; нестабільності ринків; гострого дефіциту енерго та трудових ресурсів; кіберзагроз. Відтак, діджиталізація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічним фактором реального виживання бізнесу. Актуальність

дослідження проблематики нових концептів менеджменту фірм України під впливом діджиталізації визначається такими тенденціями як: домінуючою роллю малого та середнього бізнесу в економіці України, зокрема МСБ складає 99,9% підприємств країни та забезпечує понад 80% зайнятості у бізнес-секторі [1, с. 6]; стрімкою цифровізацією державних і корпоративних процесів, зокрема через платформу Дія; необхідністю формування нової управлінської парадигми в умовах невизначеності та зростанням ролі штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень.

Загалом науковці явище «діджиталізація» визначають як комплексну трансформацію діяльності підприємства через інтеграцію цифрових технологій у всі його функціональні підсистеми. Діджиталізація включає: автоматизацію процесів; використання big data; хмарні технології; електронну комерцію; AI-рішення. Згідно з аналітичними матеріалами OECD, цифрова трансформація змінює механізми створення доданої вартості та підвищує конкурентоспроможність економік [2, с.7]. Інтегрування концептів діджиталізації в систему менеджменту вітчизняних компаній зумовлений низкою внутрішніх та зовнішніх викликів, що істотно трансформують їх економічну діяльність, зокрема:

1. Перехід до цифрової економіки призводить до фундаментальних змін у бізнес-процесах і корпоративних системах управління. Діджиталізація створює нові управлінські моделі, включно з автоматизованими процесами, CRM-системами, хмарними сервісами та іншими ІТ-інструментами, що змінюють підходи до прийняття рішень та координації діяльності. Це підсилює роль інновацій у менеджменті підприємств, оскільки цифрові технології стають ключовим джерелом конкурентної переваги.

2. Війна та економічна нестабільність загострили потребу адаптації управлінських стратегій. Повномасштабна війна спричинила: зменшення кількості самозайнятих осіб приблизно на 20%; тимчасове скорочення МСБ на 14%; релокацію бізнесу в західні регіони. Водночас спостерігається відновлення: понад 57 тис. нових ФОП зареєстровано через Дія лише у першому кварталі 2024 року; обсяг онлайн-торгівлі у 2024 році досяг 239 млрд грн (+25% до 2023 року); частка e-commerce становить близько 10% роздрібного обороту [3, с.39]. Фірми в Україні були змушені шукати нові механізми ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат та підтримання бізнес-безперервності саме через цифрові рішення (наприклад, робота в хмарі, ІТ-інструменти для управління персоналом, електронні сервіси документообігу). Ці дані свідчать про високу адаптивність українського бізнесу та активну цифровізацію підприємницької діяльності.

3. Підтримка держави та міжнародних організацій у сфері цифрової трансформації бізнесу (через програми цифрової освіти, електронні сервіси для бізнесу, доступ до е-платформ, ІТ-інфраструктури) також сприяє формуванню нового менеджерського дискурсу в українських фірмах.

Ці цифри свідчать про гнучкість бізнес-середовища в Україні: незважаючи на війну, підприємництво зуміло адаптуватися, використовуючи

цифрові сервіси, нові канали продажу та управлінські інструменти. Тобто цифрова складова стала не лише доповненням, а часто визначальним фактором конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Виокремимо, що цифрова трансформація змінює всі функції менеджменту: планування (перехід до data-driven стратегій та використання аналітики та прогнозування); організація (скорочення ієрархії, розвиток гнучких команд та дистанційне управління); мотивація (цифрові HR-платформи та KPI-моніторинг в реальному часі); контроль (автоматизовані фінансові системи, онлайн-аудит та dashboard-аналітика). Варто окремо акцентувати увагу на впливі штучного інтелекту на систему управління фірм. За даними аналітичних досліджень McKinsey & Company, використання AI у бізнесі зростає експоненційно [4, с.3]: 1) основні напрями застосування AI в моделях менеджменту організацій: прогнозування продажів; автоматизований рекрутинг; персоналізований маркетинг; управління ризиками; фінансова аналітика та 2) управлінські трансформації в менеджменті фірм під впливом AI: перехід до алгоритмічного прийняття рішень; зниження суб'єктивності; скорочення часу реакції та формування data-driven культури.

Узагальнимо, що цифрові технології суттєво змінюють характер менеджменту українських фірм, зокрема, виділяються такі тренди [5, с.2628]:

1. Електронні сервіси та автоматизація – українські компанії все активніше використовують цифрові платформи для автоматизації бізнес-процесів: електронний документообіг, CRM-системи, хмарні сервіси, онлайн-оплати, що підвищує ефективність управління та оперативність прийняття рішень.

2. Впровадження IT-рішень для аналізу даних – близько 32 % компаній в Україні використовують дані аналітики й елементи AI для оптимізації діяльності (для прогнозування попиту, ціноутворення, управління ресурсами).

3. Хмарні технології – 28 % підприємств впровадили хмарні сервіси, що дозволяє працювати із віддаленими командами, зберігати дані та забезпечувати безперервність бізнес-процесів незалежно від фізичних обмежень.

4. Діджиталізація продажів та e-commerce – зростання онлайн-торгівлі змусило менеджерів адаптувати моделі продажів: багато МСБ поєднують традиційну роздрібну торгівлю з e-commerce.

5. Нові управлінські моделі – цифрова трансформація впливає на структуру менеджменту: зростає попит на аджайл-управління, гнучкі комунікаційні моделі, діджитал-лідерство та стратегічне планування у цифровому середовищі.

Маємо підстави констатувати, що сьогодні в Україні відбувається формування цифрово-адаптивної моделі менеджменту компаній, яка характеризується гнучкістю, технологічною інтегрованістю, кризовою стійкістю, аналітичністю та інноваційною спрямованістю. На нашу думку, ця модель є найбільш релевантною для українських підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Анастасія Цимбал. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. *Вокс Україна*. 24.10.2025. https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future?utm_source=chatgpt.com
2. ОЕСР (2024), *Підвищення стійкості шляхом стимулювання цифрової трансформації бізнесу в Україні*, OECD Publishing, Париж. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
3. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів господарювання у 2022–2024 роках [Електронний ресурс]. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. McKinsey & Company. The State of AI in 2025: Generative AI's Breakout Year [Electronic resource]. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com>
5. Kraus K., Kraus N., Zavolichna T., Porchuk P., Ishchenko I. (2024). Innovation and investment potential of the digital entrepreneurship support mechanism under the conditions of institutional and structural changes. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 21, Art. #215. 2626–2639. https://www.researchgate.net/publication/388201183_Innovation_and_Investment_Potential_of_the_Digital_Entrepreneurship_Support_Mechanism_under_the_Conditions_of_I

УДК658.8:339.187:005.932:004.9

Геннадій КАПІНОС , к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

ЕСР-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗПОДІЛУ ДО УМОВ СПОЖИВЧОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується зростаючою волатильністю споживчого попиту, скороченням життєвих циклів товарів та підвищенням вимог покупців до рівня сервісу та доступності продукції. В цих умовах традиційні моделі управління бізнес-процесами розподілу, побудовані на принципі «виштовхування» товарів через канал від виробника до споживача, демонструють низьку ефективність: вони генерують надлишкові запаси в одних ланках ланцюга та дефіцит – в інших, породжуючи так звані «ефект батога» і «ефект Форрестера». Відповіддю на цей виклик стала концепція ефективної реакції на запити споживачів –ЕСР (*Effective Consumer Response*), яка пропонує принципово іншу – орієнтовану на попит – логіку управління ланцюгом постачань.

Концепція ЕСР сформувалась у США на початку 1990-х років як реакція на неефективність традиційної дистрибуції споживчих товарів. Її

теоретичним підґрунтям стали більш ранні концепції управління попитом: метод швидкого реагування QR (*QuickResponse*), безперервного поповнення запасів CR (*ContinuousReplenishment*) та автоматичного поповнення AR (*AutomaticReplenishment*). Логіка еволюції є послідовною: QR забезпечив оперативний обмін даними між виробником і продавцем; CR усунув потребу у традиційних замовленнях, перейшовши до безперервного поповнення на основі даних про продажі; AR автоматизував процес прийняття рішень щодо поповнення. ECR синтезувала всі ці підходи, розповсюдивши принцип «витягування» на весь ланцюг – від виробника до кінцевого споживача.

Принциповою особливістю ECR є зворотний напрямок інформаційного потоку: дані про реальний споживчий попит передаються від роздрібної ланки назад через увесь ланцюг постачань, ініціюючи відповідний рух матеріального потоку вперед (рис. 1). Таким чином реалізується принцип «витягування»: не виробник «виштовхує» товар на полицю магазину, а фактичний попит споживача «протягує» його крізь усі організаційні ланки.



Рис. 1. Логіка інформаційного та матеріального потоків у концепції ECR

Джерело: розроблено автором

У практичній реалізації ECR спирається на чотири стратегічні напрями управління бізнес-процесами розподілу [1]. Перший – ефективне поповнення запасів – передбачає заміну традиційних замовлень на автоматичне поповнення на підставі даних про продажі в режимі реального часу, що скорочує запаси в дистрибуційних центрах до 40%. Другий – ефективний асортимент – оптимізація товарної матриці полиці магазину відповідно до структури локального попиту. Третій – ефективне просування – синхронізація трейд-маркетингових активностей з реальним попитом і логістичними можливостями ланцюга. Четвертий – ефективне введення нових товарів – скоординований між усіма учасниками ланцюга вивід нової продукції на ринок, що мінімізує ризик невдалого запуску.

Технологічною основою ECR є інтегрована інформаційна інфраструктура, що охоплює систему електронного обміну даними EDI (*ElectronicDataInterchange*), технології автоматичної ідентифікації товарів на базі глобального стандарту GS1, а також сучасні WMS- та ERP-платформи. Критично важливою умовою ефективного реалізації ECR є спільне планування, прогнозування та поповнення запасів між партнерами – методологія CPFR (*CollaborativePlanning, ForecastingandReplenishment*), яка фактично є операційним інструментом ECR на рівні міжорганізаційної взаємодії [2]. В умовах цифровізації ці механізми доповнюються хмарними платформами

даних, технологіями RFID та прогнозною аналітикою попиту на основі машинного навчання, що суттєво підвищує точність і швидкість реагування системи.

Практичні результати впровадження ECR підтверджують її значний потенціал у підвищенні адаптивності бізнес-процесів розподілу. Практичні результати впровадження ECR підтверджують її значний потенціал у підвищенні адаптивності бізнес-процесів розподілу. Повноцінне впровадження ECR дозволяє скоротити операційні витрати на 2,9% від обсягу споживчих продажів і зменшити рівень запасів на 28% [3]. Регресійний аналіз засвідчує, що фінансові показники компаній, які впровадили ECR, є на 3–4% вищими порівняно з тими, що не застосовують цю концепцію, причому ключовим драйвером є скорочення циклу конвертації грошових коштів [4]. Провідні глобальні компанії – Carrefour, Walmart, Procter&Gamble, Danone, Tesco, KraftFoods – реалізують ECR як стратегічний стандарт управління ланцюгами постачань, що свідчить про її універсальність у різних ринкових контекстах [5].

На нашу думку, конкурентна перевага ECR в умовах споживчої невизначеності зумовлена трьома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, проактивний характер управління: замість реагування на замовлення після факту продажу система постійно аналізує сигнали попиту і превентивно коригує потоки поповнення. По-друге, розподілена відповідальність: ECR трансформує відносини між учасниками ланцюга з транзакційних у партнерські – постачальник розділяє з ритейлером відповідальність за управління запасами та задоволеність кінцевого споживача. По-третє, масштабованість реагування: завдяки єдиній інформаційній платформі сигнал про зміну попиту в одній точці продажу миттєво відображається у плановому горизонті виробника, скорочуючи розрив між ринковим сигналом і управлінською реакцією.

Попри очевидні переваги, адаптація ECR у вітчизняному підприємницькому середовищі стикається з низкою системних обмежень. Основними є недостатній рівень цифровізації учасників ланцюгів постачань малого та середнього бізнесу, відсутність культури міжорганізаційної інформаційної прозорості та нерозвиненість стандартів EDI-взаємодії між торговельними партнерами. Водночас поширення хмарних SaaS-рішень (Software as a Service) для управління ланцюгами постачань поступово знижує технологічний бар'єр входу, роблячи ECR-підходи доступнішими і для підприємств середнього масштабу. Отже, ECR-концепція є дієвим інструментом адаптації бізнес-процесів розподілу до умов споживчої невизначеності, реалізація якого потребує комплексного розвитку як технологічної інфраструктури, так і партнерської культури учасників ланцюга постачань.

Список використаних джерел:

1. Kotzab H. Improving supply chain performance by efficient consumer

response? A critical comparison of existing ECR approaches. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 1999. Vol. 14, No. 5–6. P. 364–377. DOI: 10.1108/08858629910290111

2. Seifert D. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment: How to Create a Supply Chain Advantage. Saranac Lake, NY: AMACOM, 2003. 340 p.

3. Bhutta K. S., Huq F., & Maddox G. Efficient Consumer Response (ECR): Increasing Efficiency through Cooperation. *Logistics Information Management*. 2002. Vol. 15, No. 3. P. 166–179.

4. Svensson G. Efficient Consumer Response – Its Origin and Evolution in the History of Marketing. *Management Decision*. 2002. Vol. 40, No. 6. P. 508–519. DOI: 10.1108/00251740210433636

5. Fernie J., & Sparks L. Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain. 4th ed. London: Kogan Page, 2014. 296 p.

УДК 005.334:005.7

Леонід КЛЕВЧІК, к.е.н., доцент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності, турбулентності зовнішнього середовища та безпрецедентними викликами, спричиненими воєнним станом. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, міграційні процеси, обмеження доступу до ресурсів, зниження платоспроможного попиту, кіберзагрози та порушення традиційних ланцюгів постачання формують нову реальність господарювання.

Антикризовий менеджмент розглядається як сукупність управлінських рішень та заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, мінімізацію їх наслідків та відновлення стабільного функціонування організації. У контексті процесного підходу ключовим об'єктом управління стають бізнес-процеси – взаємопов'язані види діяльності, що трансформують ресурси у кінцевий результат, цінний для споживача [2, с. 39]. Саме оптимізація, гнучка перебудова та цифрова підтримка бізнес-процесів дозволяють підприємствам адаптуватися до екстремальних умов.

Воєнний стан трансформує пріоритети управління: стратегічні горизонти скорочуються, підвищується роль оперативного планування, зростає значення ризик-менеджменту та сценарного підходу. За таких умов антикризовий менеджмент бізнес-процесів має базуватися на принципах адаптивності,

безперервності, гнучкості, диверсифікації та цифровізації [3, с. 19]. Адаптивність передбачає здатність підприємства швидко змінювати конфігурацію процесів відповідно до зовнішніх обмежень; безперервність – забезпечення функціонування критично важливих процесів навіть у разі втрати частини ресурсів.

Важливою складовою антикризового управління є ідентифікація критичних бізнес-процесів. До них, як правило, належать процеси постачання, виробництва, логістики, фінансового управління, управління персоналом та інформаційної безпеки. В умовах воєнного стану особливу увагу слід приділяти резервуванню постачальників, диверсифікації каналів збуту, переходу на альтернативні логістичні маршрути, а також впровадженню дистанційних форм організації праці [4, с. 64].

Суттєвим інструментом антикризового менеджменту бізнес-процесів виступає реінжиніринг. Його застосування дозволяє не лише усунути неефективні ланки, а й радикально перебудувати процесну архітектуру підприємства з урахуванням нових обмежень. У воєнних умовах це може проявлятися у переході на скорочені виробничі цикли, локалізації постачання, автоматизації облікових операцій, цифровізації документообігу. Оптимізація витрат при цьому повинна поєднуватися із збереженням стратегічного потенціалу розвитку [5, с. 38].

Окремого значення набуває цифровізація бізнес-процесів. Використання ERP-систем, хмарних технологій, CRM-платформ, інструментів електронного документообігу забезпечує підвищення прозорості управління, скорочення часу прийняття рішень та мінімізацію впливу людського фактора. Цифрові рішення дозволяють організувати дистанційний контроль виконання завдань, підтримувати комунікацію між структурними підрозділами та забезпечувати збереження даних навіть за умов фізичної втрати офісних приміщень [1, с. 91].

Антикризовий менеджмент бізнес-процесів передбачає впровадження системи моніторингу та контролю ключових показників ефективності (KPI). У період воєнного стану до традиційних фінансових індикаторів додаються показники операційної стійкості: рівень забезпеченості ресурсами, швидкість відновлення процесів, наявність резервних потужностей, ступінь цифрової автономності. Систематичний аналіз цих параметрів дозволяє своєчасно виявляти загрози та коригувати управлінські рішення.

Важливим аспектом є управління людськими ресурсами як складовою бізнес-процесів. Воєнний стан супроводжується мобілізацією працівників, переміщенням кадрів, психологічним навантаженням. Тому антикризові заходи повинні включати гнучкі графіки роботи, перекваліфікацію персоналу, впровадження дистанційного навчання, створення програм психологічної підтримки. Збереження кадрового потенціалу виступає передумовою відновлення бізнес-процесів у післявоєнний період.

Не менш важливим є формування фінансової стійкості підприємства. Антикризовий менеджмент передбачає перегляд бюджетів, скорочення

непріоритетних витрат, оптимізацію оборотного капіталу, залучення грантових та кредитних ресурсів. Водночас стратегічні інвестиції у цифровізацію та автоматизацію повинні розглядатися як чинник довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, антикризовий менеджмент бізнес-процесів в умовах воєнного стану є комплексною системою управлінських заходів, спрямованих на забезпечення операційної стійкості, гнучкості та адаптивності підприємства. Його ефективність визначається здатністю керівництва швидко ідентифікувати критичні процеси, перебудовувати їх відповідно до нових умов, впроваджувати цифрові інструменти та підтримувати кадровий потенціал. У перспективі післявоєнного відновлення саме підприємства, які впровадили системний антикризовий підхід до управління бізнес-процесами, матимуть конкурентні переваги та потенціал сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бут-Гусаім О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297-304.
2. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-51>
3. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка, менеджмент і бізнес*. 2022. № 3 (49). С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>
4. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.
5. Хаммер М., ЧампіДж. *Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі*. Київ: Наш формат, 2017. 256 с.

УДК 330.342:69:005.21

Владислав КЛЕПЕЦЬ, аспірант

Національний університет «Львівська Політехніка»

HRD архітектурно-інжинірингової компанії «AVRDevelopment»

м. Львів

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АРХІТЕКТУРНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасне інституційне середовище функціонування підприємств архітектурно-інжинірингового сектору характеризується високим рівнем соціально-економічної турбулентності. Воєнні ризики, трансформація

регуляторної політики, нестабільність інвестиційних потоків, зростання вартості ресурсів, зміна логістичних ланцюгів та підвищення вимог до екологічних стандартів формують нові умови функціонування девелоперських та архітектурних компаній.

Традиційна бізнес-модель архітектурної компанії ґрунтувалася переважно на наданні проєктних послуг у межах визначеного контракту [6, 7, 8]. Проте в умовах невизначеності така модель виявляється недостатньо стійкою, оскільки вона обмежена рамками окремого проєкту і не враховує довгострокової відповідальності за економічні, соціальні та екологічні наслідки реалізації об'єктів.

Концепція сталого розвитку, що базується на інтеграції економічної, екологічної та соціальної складових (triplebottomline), формує нову парадигму підприємницької діяльності [1]. Сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція ESG-критеріїв позитивно впливає на фінансову стабільність та інвестиційну привабливість компаній [2, с. 214]. У сфері архітектурного та девелоперського бізнесу це означає переорієнтацію на створення довгострокової цінності.

Бізнес-модель, за визначенням А. Остервалдера, відображає логіку створення, доставки та отримання цінності [3]. У випадку архітектурної компанії цінність формується не лише через якість проєктної документації, а й через комплексне управління життєвим циклом об'єкта, енергоефективність рішень, відповідність урбаністичним стандартам та здатність інтегрувати інвестиційні механізми в реалізацію проєктів.

У зв'язку із цим Стратегічна трансформація бізнес-моделі архітектурної компанії в умовах соціально-економічної турбулентності, на наш погляд, мала б передбачати інтеграцію чотирьох взаємопов'язаних блоків:

1. Економічний блок – диверсифікація джерел доходів, впровадження моделі супроводу проєкту на всіх етапах його реалізації, участь у фінансовому структуруванні об'єктів.

2. Екологічний блок – впровадження принципів «зеленого» будівництва, енергоефективності та ресурсозбереження.

3. Соціальний блок – формування безпечного, інклюзивного та комфортного простору, орієнтація на потреби громад.

4. Управлінський блок – цифровізація бізнес-процесів, інтеграція системи ризик-менеджменту та економічної безпеки.

Цифрова трансформація є ключовим чинником підвищення стійкості архітектурної компанії. Використання BIM-технологій забезпечує оптимізацію витрат, мінімізацію проєктних помилок та підвищення прозорості реалізації проєктів [4, с. 118]. Цифрові платформи управління дозволяють інтегрувати фінансові, технічні та організаційні аспекти діяльності в єдину систему контролю.

Особливої актуальності стратегічна трансформація набуває в контексті повоєнної відбудови України. За даними Світового банку та Уряду України, загальна оцінка потреб на відновлення та відбудову в державному та

приватному секторі станом на кінець 2024 року становить близько 524 млрд.дол. США. Ці витрати, розраховані на 10-річний період, враховують відбудову за принципом «краще, ніж було», зокрема перехід до меншої енергоемності та впровадження сучасних стандартів (у тому числі щодо кліматичної стійкості та інклюзивного проєктування), а також інфляцію, кон'юнктуру ринку, різке зростання цін у будівництві, яке зазвичай спостерігається в районах масштабного будівництва, та вищі страхові премії. Найвищі потреби оцінюються у житловому секторі (майже 84 млрд.дол. США, або 16 відсотків від загальної суми). [4, с.41]. Відбудова вимагає не лише фінансових ресурсів, а й нової моделі управління проєктами, здатної забезпечити прозорість, контроль ризиків та довгострокову ефективність.

У таких умовах архітектурна компанія трансформується з виконавця проєктних робіт у комплексного інтегратора інвестиційних, інжинірингових та управлінських рішень. Супровід інвестицій стає невід'ємною складовою бізнес-моделі та передбачає:

- підготовку передпроєктних техніко-економічних обґрунтувань;
- участь у комунікації з банківськими установами та міжнародними донорами;
- координацію взаємодії з органами місцевого самоврядування;
- забезпечення відповідності проєктів стандартам сталого розвитку.

Практика українських архітектурно-інжинірингових компаній демонструє поступове розширення стратегічної візії: від класичної моделі проєктування до моделі комплексного розвитку територій. Такий підхід включає ревіталізацію міських просторів, інтеграцію соціальної інфраструктури та впровадження енергоефективних технологій.

Стратегічна трансформація також передбачає зміну взаємодії зі стейкхолдерами. Концепція створення спільної цінності (shared value) орієнтує бізнес на поєднання економічної вигоди з розвитком громад [5, с. 74]. Архітектурна компанія в такій моделі виступає партнером територіального розвитку.

Таким чином, стратегічна трансформація бізнес-моделі архітектурної компанії в умовах соціально-економічної турбулентності є системним процесом, що поєднує інтеграцію принципів сталого розвитку, цифровізацію управління, механізми економічної безпеки та розширення інвестиційної функції підприємства. Реалізація такої моделі забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії та сприяє формуванню нових стандартів відповідального розвитку в умовах відбудови України.

Список використаних джерел

1. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5(4). P. 210–233.
2. Остервальдер О., Пінє І. *Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного*. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.

3. Eastman C., Teicholz P., Sacks R., Liston K. BIM Handbook. Hoboken: JohnWiley&Sons, 2018. 688 p.

4. Україна: Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4). Світовий банк, Уряд України, Європейська Комісія, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>

5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. HarvardBusinessReview. 2011. Vol. 89(1–2). P. 62–77.

6. Як відкрити архітектурне бюро. *OlxIdei* для бізнесу. 25.09.2024 <https://business.olx.ua/statti/yak-vidkryty-arkhitekturne-byuro/>

7. Дмитрук С. Не соромно запитати: як відкрити архітектурне бюро і вижити. *Платформа SKVOT*. URL: <https://surl.li/kibqvdl>

8. Чаплінський Ю. Як створити архітектурне бюро. CHAPLINSKY & Associates. Дій. Подкаст про бізнес. URL: <https://podcasts.nv.ua/episode/2912.html>

УДК: 336.663:657.1.011.56

**Андрій КРАВЦОВ, аспірант,
Наталія КУЗИК, к.е.н., доцент,**

*Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАПАСІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах підвищеної невизначеності, спричиненої впливом військового стану, нестабільністю цін, порушенням логістичних ланцюгів, природно-кліматичними факторами та сезонністю виробництва, особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами аграрних підприємств, зокрема менеджмент запасів. Специфіка таких запасів визначається їх біологічною трансформацією, обмеженими термінами зберігання та значною різномірністю, яка включає як виробничі ресурси (посівний матеріал, добрива, корми), так і сільськогосподарську продукцію, схильну до природних втрат і швидкого псування. Усе це створює необхідність розробки якісного інформаційного забезпечення процесів управління запасами для підтримання безперервності діяльності підприємств та їх адаптації до умов невизначеності.

Запаси відіграють ключову роль у структурі оборотних активів аграрного підприємства та є важливим об'єктом управління в рамках бізнес-процесів. Для прийняття дієвих управлінських рішень щодо їх формування та раціонального використання необхідний належний підхід до систематизації

інформації, що досягається завдяки класифікації. Саме цей процес дозволяє структурувати запаси відповідно до потреб управління, створюючи основу для підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Згідно з МСБО 2, запаси – це активи, які:

- а) утримуються для продажу у звичайному ході бізнесу;
- б) перебувають у процесі виробництва для такого продажу;
- в) існують у формі основних чи допоміжних матеріалів для споживання у виробничому процесі або при наданні послуг [1, с. 2].

МСБО 2 виділяє такі групи запасів: товари для перепродажу, готову вироблену продукцію, незавершене виробництво, основні та допоміжні матеріали, призначені для використання в процесі виробництва. Також під дію МСБО 2 потрапляє сільськогосподарська продукція після її первісного визнання [2, с. 4]. В свою чергу, НП(С)БО 9 містить більший список, хоча частина його позицій дублює положення міжнародного стандарту: сировина, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва; незавершене виробництво; готова продукція, виготовлена на підприємстві і призначена для продажу; товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані та утримуються з метою подальшого продажу; малоцінні та швидкозношувані предмети; поточні біологічні активи (якщо вони оцінюються за НП(С)БО 9 «Запаси»), а також сільськогосподарська продукція і продукція лісового господарства після її первісного визнання [3].

Отже, за результатами аналізу наукових підходів до трактування поняття «запаси» доцільним є здійснення їх функціональної класифікації для аграрних підприємств, яка включає: запаси для продажу (товари, готова продукція, в т.ч. сільського господарства), запаси в процесі виробництва (незавершене виробництво) та запаси, що споживаються під час виробництва або обслуговують його процес (сировина і матеріали, малоцінні та швидкозношувані предмети). Ключовою відмінністю між класифікацією за МСБО та НП(С)БО є те, що перші не враховують специфіки обліку запасів взятої окремо країни або групи країн, унаслідок чого їх поділ за видами має узагальнений характер і не передбачає деталізації окремих складових.

На основі проведеного аналізу варто узагальнити класифікацію запасів з орієнтацією на критерії, які є найбільш суттєвими для забезпечення ефективного управління бізнес-процесами та прийняття своєчасних й обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Для аграрних підприємств такими критеріями можуть бути склад і структура запасів, їх біологічна природа, походження та місцезнаходження (рис. 1).

Отже, особливістю запасів підприємства гребізнесу з точки зору їх класифікації є необхідність врахування, передусім, їх біологічної трансформації – процесу відтворення в межах сільського господарства у натуральній формі – що супроводжується зміною фізичних властивостей, вартості та ступеня готовності продукції [5, с. 35].

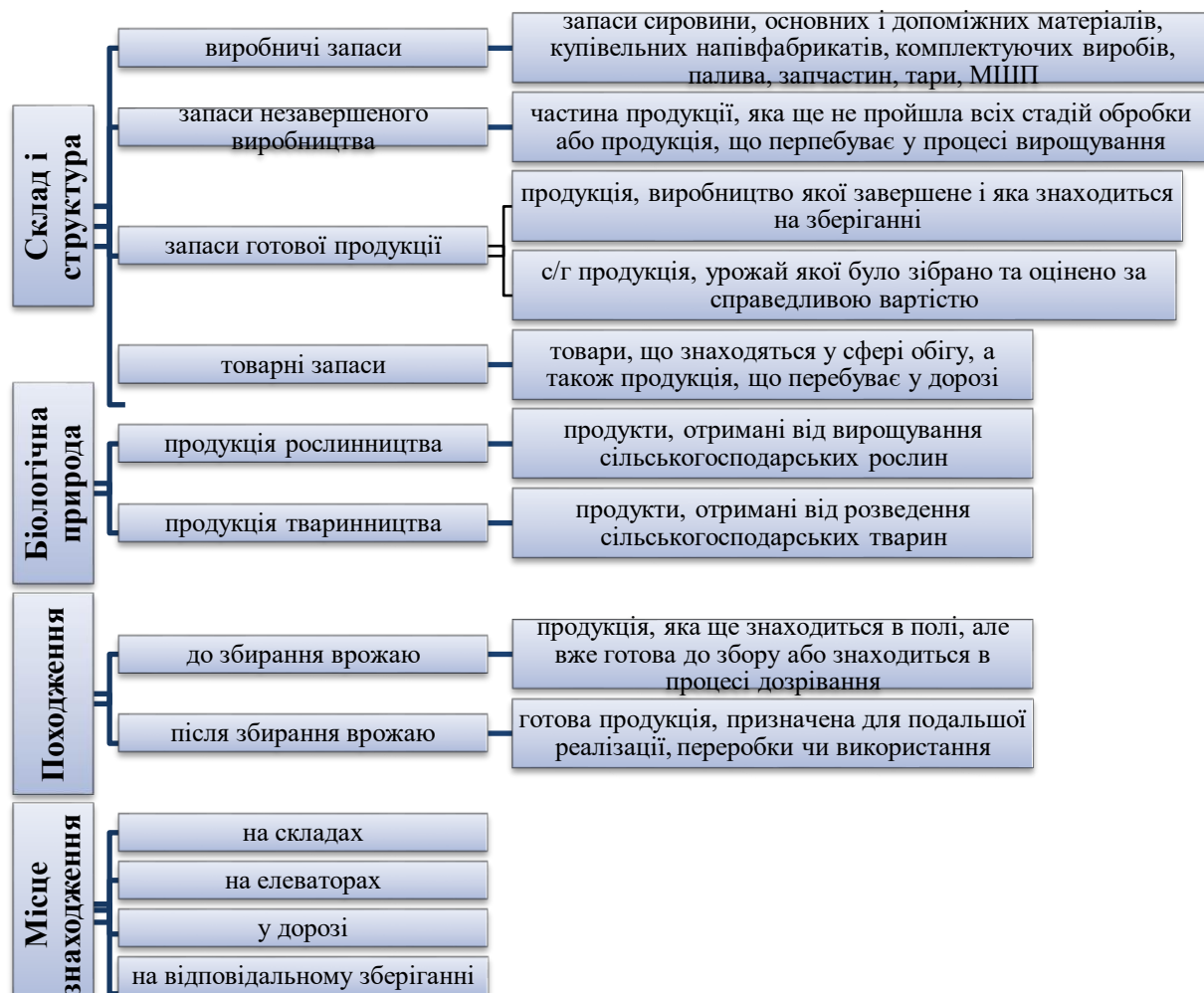


Рис. 1. Класифікація запасів аграрних підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 66] та власних досліджень.

Таким чином, класифікація запасів аграрних підприємств повинна розглядатися як основний компонент інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами, що виходить за межі традиційних підходів бухгалтерського обліку. Специфіка сільськогосподарського виробництва визначає необхідність врахування біологічної трансформації продукції, особливостей виробничого циклу та різноманіття матеріальних ресурсів. Використання розширеної системи класифікаційних критеріїв сприятиме більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, оптимізації управління запасами та підвищенню адаптивності підприємств до умов економічної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-02_ukr_2016.pdf (дата звернення: 09.02.2026).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 «Сільське господарство». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-41_ukr_2016.pdf (дата звернення: 09.02.2026).

3. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 09.02.2026).

4. Бондаренко О. М., Тітаренко А. Д. Економічна сутність та класифікація запасів: обліковий та управлінський аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. № 2, 2020. С. 63-67.

5. Роїк Н.П. Економіка тваринництва. Частина 2: Навчально-методичні матеріали. 2020. URL: https://iafk.vn.ua/sites/iafk.vn.ua/files/inline_files/681bba9fc51bbaf9b93d0fe82a237467.docx (дата звернення: 12.02.2026).

УДК 658.5:005.52

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

СУЧАСНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

У нинішніх умовах цифровізації економіки, глобальної конкуренції та нестабільності бізнес-середовища зростає роль якісного інформаційного забезпечення управління підприємством. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує інтеграції значного обсягу фінансових та нефінансових показників. Контролінг як концепція координації планування, контролю та інформаційного забезпечення управління виступає ключовим механізмом такої інтеграції [1]. Водночас ефективність контролінгу безпосередньо залежить від джерел формування управлінської інформації, якими виступають сучасні системи менеджменту.

Сучасні підприємства функціонують у межах багаторівневої системи управління, яка включає фінансові, стратегічні, процесні та ризик-орієнтовані підсистеми менеджменту. Кожна з них формує специфічні інформаційні потоки, що відображають окремі аспекти діяльності підприємства – фінансові результати, стратегічні орієнтири, якість бізнес-процесів, рівень ризиків, ефективність проєктної діяльності тощо.

Контролінг, у свою чергу, виступає інтеграційним механізмом, який акумулює ці дані, трансформує їх у систему аналітичних показників і забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень. Таким чином, системи менеджменту не функціонують ізольовано, а формують єдине інформаційне середовище, у межах якого контролінг забезпечує координацію, узгодженість та підвищення ефективності управління.

Узагальнення взаємозв'язку між системами менеджменту, характером інформації, що ними генерується, функціями контролінгу та результативними управлінськими рішеннями представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Інтеграція сучасних систем менеджменту в інформаційне забезпечення контролінгу підприємства

Система менеджменту	Яку інформацію надає	Що робить контролінг	Які управлінські рішення приймаються
Фінансовий менеджмент	Доходи, витрати, прибуток, грошові потоки, капітал	Аналіз відхилень, бюджетування, розрахунок рентабельності	Оптимізація витрат, управління прибутком, інвестиційні рішення
MBO (Управління за цілями)	Стратегічні та оперативні цілі, планові показники	Порівняння «план–факт», оцінка виконання KPI	Коригування цілей, мотиваційні рішення
BSC(Збалансована система показників)	Фінансові та нефінансові показники KPI	Моніторинг стратегічних показників	Коригування стратегії, перерозподіл ресурсів
TQM(Загальне управління якістю)	Дані про якість, дефекти, витрати на якість	Аналіз витрат на якість, оцінка ефективності процесів	Покращення процесів, зниження браку
Lean Management(Ощадливе управління)	Дані про втрати, продуктивність, тривалість циклу	Аналіз ефективності використання ресурсів	Оптимізація процесів, скорочення витрат
RM (Управління ризиками)	Карта ризиків, оцінка ймовірностей і наслідків	Сценарний аналіз, інтеграція ризиків у бюджет	Страховання, диверсифікація, резервування
PM (Управління проектами)	Бюджет проекту, строки, витрати по етапах	Контроль виконання бюджету, оцінка ефективності	Продовження/зупинка проекту, коригування ресурсів
ISO-системи	Процесні, екологічні, безпекові показники	Контроль відповідності стандартам, аналіз непрямих витрат	Підвищення стандартів якості, ESG-рішення

Джерело: сформовано автором

Наведені у таблиці дані свідчать про те, що контролінг функціонує як інтеграційна платформа, яка забезпечує синтез фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства. Якщо фінансовий менеджмент формує кількісну основу для аналізу результативності (через показники доходів, витрат, прибутку, грошових потоків, структури капіталу та рентабельності) [2], то стратегічні системи (MBO, BSC) забезпечують цільові орієнтири розвитку, що дозволяє контролінгу здійснювати оцінювання не лише поточної ефективності, а й рівня досягнення стратегічних пріоритетів[3].

Процесно орієнтовані системи (TQM, Lean Management) розширюють інформаційне поле контролінгу показниками якості, продуктивності та втрат ресурсів. Це дає змогу змістити акцент із виключно фінансової оцінки результатів на аналіз факторів формування вартості, що відповідає сучасній концепції управління, орієнтованого на створення доданої цінності. Таким чином, контролінг трансформується з інструмента контролю витрат у механізм управління ефективністю бізнес-процесів.

Системи управління ризиками та проектний менеджмент забезпечують інформаційну підтримку прогностного та сценарного аналізу, що підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Інтеграція

ризик-орієнтованих підходів у систему бюджетування дозволяє підвищити якість фінансового планування та зменшити ймовірність стратегічних помилок.

Отже, узагальнена модель взаємодії систем менеджменту та контролінгу підтверджує, що ефективність управлінських рішень прямо залежить від рівня інтегрованості інформаційних потоків. Контролінг у цьому контексті виступає не лише аналітичним інструментом, а й координаційним механізмом забезпечення узгодженості стратегічних і оперативних цілей підприємства, що формує основу його довгострокової конкурентоспроможності. Сучасний контролінг виходить за межі функції контролю витрат і набуває характеру координаційно-аналітичної системи підтримки управління, орієнтованої на створення довгострокової вартості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Васи́лега В. Є. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. *Економіка і суспільство*. Випуск № 66. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-17>
2. Дзьоба В. Б. Інформаційне забезпечення процесу контролінгу фінансового менеджменту банківських установ. *Ефективна економіка*. №12. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3652>
3. Шульга О. А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск № 37. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-18>

УДК 338.48:005.21:004

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО, д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах управлінська діяльність належить до найбільш складних сфер, оскільки вплив суб'єкта управління на об'єкт здійснюється переважно через інформаційні механізми. Основним ресурсом управлінської праці виступають відомості про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Водночас інформація про зовнішні чинники часто є розрізненою, неповною та несистематизованою, що істотно ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Дефіцит достовірних і своєчасних даних щодо зовнішнього середовища зумовлює те, що питання стратегічного

розвитку й довгострокового управління у практиці функціонування підприємств туристичної сфери нерідко відходять на другий план. Як наслідок, це негативно позначається на їхніх конкурентних позиціях на міжнародному ринку туристичних послуг.

Упродовж тривалого історичного періоду людство шукало результативні підходи до ведення конкурентної боротьби, що зрештою привело до узагальнення різних методів у концепцію стратегії. Стратегія розглядається як універсальний інструментарій, який дає змогу як фізичним, так і юридичним особам формувати власні конкурентні позиції з урахуванням реальних загроз і ризиків зовнішнього середовища [1]. Одним із ключових елементів такої стратегії є інформаційне забезпечення. Саме володіння надійною, актуальною та своєчасною інформацією, здатність отримати її раніше за конкурентів і першочергово використати в управлінських діях визначає можливість досягнення стратегічних цілей і утримання лідерських позицій. Стратегічний менеджмент, спираючись на різноманітні методи інформаційного програмування, об'єктивно потребує сучасних інформаційних технологій (ІТ), упорядкованих інформаційних ресурсів і налагоджених інформаційних потоків, поєднання яких значно посилює конкурентні переваги підприємства.

Стратегічний менеджмент забезпечує формування довгострокової моделі поведінки підприємства, що передбачає вибір одного з можливих напрямів його економічного розвитку та механізмів адаптації до змін у ринковому середовищі. Цей процес охоплює визначення стратегічних цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства й реальних умов зовнішнього середовища, постановку стратегічних завдань та розроблення комплексу заходів для їх практичної реалізації. Проблему врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства можливо вирішити шляхом забезпечення управлінського персоналу повною, точною, актуальною та оперативною інформацією, необхідною для обґрунтованого прийняття рішень. У цьому контексті суттєво зростає роль інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту, реалізація якого є можливою лише за умов використання сучасних інноваційних інформаційних технологій.

З огляду на значні обсяги інформації, характерні для стратегічного управління, у практичній діяльності підприємств застосовується широкий спектр інформаційних технологій для її збору, обробки та трансформації. Їх упровадження істотно змінює організацію стратегічного менеджменту, сприяє скороченню фінансових і трудових витрат на обробку даних, підвищує точність розрахунків і оперативність отримання управлінської інформації (рис. 1.).

За сучасних умов господарювання ефективно управління туристичним підприємством є неможливим без активного використання інформаційних технологій. У зв'язку з цим розроблення та реалізація стратегії розвитку підприємства повинні здійснюватися паралельно зі стратегією розвитку його інформаційної інфраструктури. Сучасні ІТ-інструменти дають змогу

моделювати перспективи розвитку підприємства, аналізувати альтернативні сценарії та оцінювати ключові показники діяльності. При цьому туристичні підприємства можуть обирати між створенням власних програмних продуктів для стратегічного планування й управління або використанням готових рішень, представлених на ринку.



Рис. 1. ІТ стратегічного менеджменту у туристичному підприємстві

Отже, сучасні інформаційні технології виконують роль каталізатора управлінських змін, оскільки забезпечують можливість упровадження нових стратегій управління незалежно від того, на які функції – операційні чи стратегічні – вони орієнтовані. Саме тому потенціал новітніх ІТ доцільно враховувати одночасно з формуванням стратегічних рішень або навіть на попередніх етапах стратегічного аналізу.

Список використаних джерел:

1. Стратегія проти тактики. У чому різниця. URL: <https://worksection.com/ua/blog/strategy-vs-tactics.html>

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ТАКСОНОМІЯ ЄС ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ

Сучасні трансформаційні процеси фінансово-бюджетної системи держави відповідають глобальним екологічним і соціально-економічним викликам сьогодення. У цьому контексті використання сучасних методів у процесі бюджетування відіграють роль ефективних інструментів реалізації політики зеленого фінансування та досягнення цілей сталого розвитку. Особливість яких розкривається в перерозподілі бюджетних видатків, що впливають з одного боку на процеси, а з іншого – на енергоефективність, розвиток відновлюваних джерел енергії, зниження викидів парникових газів, екологічну модернізацію інфраструктури, управління відходами та адаптацію до змін клімату. Відтак, сучасні методи бюджетного планування, зокрема програмно-цільовий підхід, виступають не лише механізмом перерозподілу видатків, а й інституційною основою інтеграції екологічних пріоритетів у систему публічної політики. Методологічна специфіка цього підходу полягає у спрямуванні бюджетних ресурсів на реалізацію чітко визначених програм і цілей, що мають вимірювані соціально-екологічні ефекти. Таким чином, бюджетна система трансформується у платформу реалізації політики зеленого фінансування, що забезпечує реалізацію взаємопов'язаних проєктів.

Водночас забезпечення науково обґрунтованого відбору екологічно доцільних проєктів потребує наявності єдиних критеріїв їх оцінювання. Саме таку функцію виконує Таксономія Європейського Союзу. Це новітній регуляторно-аналітичний інструмент стандартизації, який встановлює не лише критерії екологічної сталості для оцінювання широкого кола проєктів, а й окреслює межі допустимості інвестиційної діяльності з огляду її впливу на довкілля. Відповідність проєкту вимогам Таксономії ЄС виступає своєрідним індикатором його екологічної та інвестиційної надійності, що підвищує рівень довіри міжнародних фінансових організацій, донорів і потенційних інвесторів, і разом із цим розширює можливості залучення інструментів зеленого фінансування[1].

Для України це набуває особливого значення в умовах воєнного та повоєнного відновлення, коли значна частина ресурсів формується за рахунок міжнародної фінансової допомоги для відновлення зруйнованої інфраструктури, та підтримки економіки. У цьому аспекті міжнародні донори й фінансові інституції дедалі засвідчують тенденцію зростання вимог щодо фінансування проєктів, що мають екологічне спрямування, а також сприяють досягненню кліматичних цілей та сталого розвитку. Таким чином, Таксономія

ЄС може виступати не лише регуляторним орієнтиром, а й інструментом підвищення інвестиційної привабливості проєктів щодо реалізації повоєнного відновлення за принципом «відбудувати зеленіше, ніж було», створюючи передумову доступу до зовнішнього фінансування [1]. Відтак гармонійне поєднання Таксономії ЄС з програмно-цільовим методом можна розглядати як єдину систему управління проєктами. Тому що Таксономія визначає змістовні критерії відбору проєктів (які проєкти відповідають принципам сталості), а програмно-цільовий метод забезпечує організаційно-управлінські аспекти їх реалізації, (як фінансувати та здійснювати контроль за результатами). У цьому тандемі й формується цілісна система, елементи якої є взаємодоповнюючими і, яка має вигляд: «критерії відбору – програмне планування ресурсів – ресурсне забезпечення – моніторинг виконання – оцінка ефективності». Таким чином, відбувається поєднання нормативної експертизи з управлінським циклом проєктного менеджменту.

Практична реалізація цієї моделі здійснюється через інструменти зеленого фінансування, до яких належать зелені облігації; зелені кредити; інтеграція ESG-факторів; зелені інвестиційні фонди; вуглецеве ціноутворення, кожен вид має цільове спрямування щодо його використання. Кожен із цих інструментів виконує функцію ресурсного забезпечення проєктів й водночас акумулюють капітал для реалізації конкретних інвестиційних ініціатив [2]. У цьому контексті програмно-цільовий метод забезпечує прозорість і підзвітність зеленого фінансування, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання бюджетних коштів використовуючи екологічні, соціальні та економічні індикатори. Це сприяє переходу від декларативної екологічної політики до практичної реалізації принципів сталого розвитку, орієнтованої на довгостроковий ефект [3].

Отже, гармонійне поєднання Таксономії ЄС з програмно-цільовим методом бюджетування дозволяє системно інтегрувати екологічні пріоритети у бюджетний процес, забезпечити результативне використання фінансових ресурсів і наблизити національну фінансову політику до стандартів Європейського Союзу і ключових пріоритетів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Прикладний посібник з використання Таксономії ЄС для залучення сталого фінансування <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/eu-taxonomy-guide-a4-ds1.pdf>
2. Сапожников В., Жабак А., Сидорко В. Розвиток зелених фінансів як інструмент сталого розвитку: концепції, інструменти, міжнародний досвід та перспективи для України. *Economic Analysis*, Volume 34. No. 3. 2024. 598-612. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.598>
3. Chala V., Demidov B. THEORETICAL ASPECTS OF GREEN FINANCING FOR PROVIDING SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Economicspace*, № 193, 2024. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.37-45>

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК ОСНОВА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Глобальний ринок перебуває у стані перманентної трансформації, де технологічні прориви та геополітична нестабільність нівелюють традиційні методи стратегічного планування. Розуміння характеристик середовища є критичним для вибору управлінської моделі: якщо раніше ми оперували категоріями світу VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), то сьогодні бізнес зіткнувся з новою парадигмою – BANI[1, с. 87].

На відміну від попередньої парадигми, сьогоденні умови господарювання характеризуються підвищеною вразливістю економічних систем. Крихкість (B – brittle) проявляється у здатності навіть незначних факторів спричинити масштабні наслідки для підприємств. Тривожність (A – anxious) відображає постійний психологічний та управлінський тиск, пов'язаний із нестачею достовірної інформації та швидкістю змін. Нелінійність (N – nonlinear) означає відсутність прямої залежності між причинами та наслідками управлінських рішень. Незбагненність (I – incomprehensible) ускладнює інтерпретацію подій і прогнозування майбутніх тенденцій.

Варто зауважити, що війна та поглиблення економічних диспропорцій формують екстремально високий рівень невизначеності функціонування вітчизняних підприємств, що також поглиблюється й непередбачуваністю тривалості кризових явищ, масштабів їх впливу та швидкості змін регуляторного середовища. Підприємства змушені функціонувати в умовах постійної адаптації до нових ризиків і загроз. Традиційні інструменти прогнозування втрачають достатній рівень точності, а довгострокові стратегії потребують регулярного перегляду. З іншого боку, жорсткі ієрархічні структури не забезпечують необхідної швидкості адаптації, знижується рівень узгодженості управлінських дій. Переосмислення підходів до управління бізнес-процесами є вкрай необхідним, адже в умовах турбулентності гнучкість, здатність до швидкої мобілізації ресурсів, посилення систем управління ризиками стають ключовими факторами виживання. Відтак підприємства потребують нових управлінських інструментів, здатних реагувати на BANI-характеристики середовища.

Проектно-орієнтований підхід постає як відповідь на виклики BANI-реальності. Він дозволяє структурувати діяльність у вигляді обмежених у часі ініціатив із чітко визначеними цілями та ресурсами. У контексті крихкості проектне управління сприяє диверсифікації ризиків через розподіл діяльності

на окремі автономні напрями. Це зменшує системні наслідки потенційних помилок. В умовах тривожності проєктна організація роботи забезпечує прозорість завдань і відповідальності, що знижує рівень невизначеності для учасників процесу. Нелінійність середовища вимагає гнучких механізмів прийняття рішень. Проєктний підхід передбачає ітеративність, регулярний моніторинг та можливість оперативного коригування планів. Це дозволяє адаптувати бізнес-процеси відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Водночас незбагненність сучасних процесів актуалізує потребу в міждисциплінарній командній взаємодії. Проєктні команди об'єднують фахівців різних профілів, що підвищує якість аналізу складних ситуацій.

Сучасна управлінська логіка дедалі більше орієнтується на динамічну модель організації діяльності. Одним із напрямів цієї еволюції є розгляд бізнес-процесів як портфеля проєктів. Такий підхід передбачає сприйняття процесної діяльності не лише як сукупності операцій, а як системи взаємопов'язаних ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Кожен ключовий бізнес-процес може інтерпретуватися як окремий проєкт або як сукупність проєктів розвитку, оптимізації чи цифрової трансформації.

Формування портфеля проєктів дозволяє інтегрувати стратегічне управління з операційною діяльністю. У такій моделі пріоритети визначаються на рівні портфеля з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень і очікуваної цінності. Це створює передумови для більш гнучкого перерозподілу ресурсів у відповідь на зміни зовнішнього середовища. В умовах крихкості портфельний підхід зменшує системні ризики шляхом диверсифікації ініціатив. У ситуації нелінійності він забезпечує можливість швидкого коригування складу портфеля залежно від нових обставин.

Розгляд бізнес-процесів як портфеля проєктів також сприяє підвищенню прозорості управління. Кожна ініціатива має чітко визначені цілі, терміни, бюджет і показники ефективності. Це дозволяє оцінювати внесок окремих проєктів у досягнення стратегічних результатів. Водночас посилюється роль управління ризиками та моніторингу виконання.

Такий підхід змінює й організаційну культуру підприємства. Зростає значення командної роботи, кросфункціональної взаємодії та гнучких методів управління. Бізнес-процеси перестають бути статичними регламентами і трансформуються у динамічну систему проєктних ініціатив. Це забезпечує можливість постійного оновлення та вдосконалення діяльності підприємства. Управління бізнес-процесами в проєктно-орієнтованій моделі сприяє формуванню культури постійного навчання. Кожен завершений проєкт стає джерелом нових знань і досвіду. Це дозволяє організації поступово підвищувати рівень стійкості до крихкості середовища. Проєктний формат стимулює інноваційність та експериментування в контрольованих межах.

Отже, зміна підходу до управління, за якої бізнес-процеси розглядаються як портфель проєктів, відповідає викликам BANI-середовища та створює

концептуальні засади для підвищення організаційної гнучкості, адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності в умовах постійних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Підгірна В. Н., Пушак Я. Я., Зибарева О. В. Концептуальні засади гнучкого менеджменту змін у контексті забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 85-92. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).85-92).

УДК 338.48:911

Євгеній ПОДАКОВ, к.е.н., доцент
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Для України питання формування позитивного туристичного іміджу набуває особливої актуальності в умовах політичних трансформацій, військових викликів та інтеграції до європейського простору. Незважаючи на наявність унікальних природних ресурсів, різноманітної культурної спадщини та вигідного геополітичного розташування, туристичний імідж України в міжнародному інформаційному просторі є недостатньо цілісним і стійким. Це зумовлює необхідність розроблення нових підходів до позиціонування держави як привабливого туристичного елементу.

У сучасних умовах світовий туризм перебуває під впливом динамічних змін, спричинених глобалізаційними процесами, інформаційною відкритістю та зростаючою роллю цифрових технологій у просуванні туристичних продуктів. Туристичний імідж країни безпосередньо впливає на інтенсивність туристичних потоків, інвестиційну привабливість, розвиток міжнародного співробітництва та формування національного бренду.

Питання формування позитивного туристичного іміджу держави є важливою складовою її зовнішньої політики, культурної дипломатії та економічного розвитку. Для нашої країни такі питання набувають особливого значення в умовах глобальних і внутрішніх трансформацій, що впливають на міжнародне сприйняття країни. Військові дії в країні, постпандемічні тенденції у туризмі та зміни у світовій комунікаційній системі істотно трансформують образ України як туристичного сегмента.

З 2022 року велику роль відіграє Brand Ukraine, звіт за 2023 рік демонструє різкий стрибок наявності України на міжнародному ринку, але водночас - просідання в частині бізнесу та туристичної привабливості через

об'єктивні ризики війни. Додатково, Brand Ukraine публікує розгорнуті пояснення цих змін і дані об'єктивної дійсності у Європі (2025): підтримка фіндопомоги Україні – 68%, що створює основу для емпатійних і меморіальних форматів подорожей у середньостроковій перспективі [1].

Суттєве значення має інституційна підтримка держави: реалізація Національної стратегії розвитку туризму та курортів, участь у програмах ЄС Creative Europe, Destination Europe, а також розвиток комунікаційних платформ «Ukraine NOW» і «Brand Ukraine». Важливою складовою є культурна дипломатія – міжнародні фестивалі, виставки й туристичні форуми, які репрезентують Україну як невід'ємну частину європейського культурного простору.

За результатами дослідження встановлено, що формування туристичного іміджу України є багатокомпонентним процесом, який інтегрує державну політику, культурну дипломатію, цифрову комунікацію та регіональний розвиток. Його ефективність залежить від узгодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій, стратегії публічної дипломатії та активного залучення громадянського суспільства. У міжнародному контексті імідж України формується як результат синергії державного брендингу, культурної дипломатії та громадських ініціатив. Попри воєнні виклики, країна поступово переходить від периферійного образу до позиціонування себе як відкритої, інноваційної й демократичної держави з унікальним культурним потенціалом[1].

Український туризм сьогодні представлений не лише традиційними, а й подієвими, гастрономічними, військово-історичними, волонтерськими й соціальними формами. Важливу роль відіграють етнокультурні маркери – народна музика, ремесла, гастрономія та декоративне мистецтво, які формують автентичний досвід української туристичної ідентичності та сприяють позитивному міжнародному позиціонуванню держави [4].

Однією з провідних тенденцій сучасного туризму є зміщення акценту з масових потоків на індивідуальні, нішеві форми подорожей – культурний, етнографічний, гастрономічний, військово-історичний та екотуризм. Основними можливостями є активізація міжнародного партнерства, цифровізація туризму й розвиток його нових видів, тоді як загрози пов'язані з воєнно-політичними ризиками, глобальною конкуренцією та інформаційними викликами [3]. У глобалізованому інформаційному просторі цей імідж формується не лише державними структурами, а й ініціативами знизу – місцевими громадами, митцями, волонтерами, гастрономічними брендами.

Сучасні інформаційні технології відіграють вирішальну роль у формуванні сучасного іміджу. Через соціальні мережі, блоги, мультимедійні платформи й відеопроекти створюються нові візуальні наративи про Україну, де регіональні традиції, культурні події та гастрономія подаються в привабливій, доступній і емоційній формі. Важливими комунікаторами цього процесу виступають українська діаспора, міжнародні партнери та волонтери, які стають неофіційними амбасадорами країни. Формування позитивного

туристичного іміджу України спирається на кілька ключових елементів [2, 4]: розвиток цифрового іміджу через інтеграцію у глобальні туристичні платформи; підтримку культурної дипломатії та креативних проєктів; розвиток екотуризму й локальних брендів регіонів; створення єдиного іміджевого наративу у міжнародних комунікаціях.

Разом з тим, важливим є підвищення якості сервісу та кадрового потенціалу, запровадження принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та активного використання цифрових і комунікаційних інструментів для зміцнення позитивного іміджу держави. Розвиток локальних брендів, підтримка етнокультурних ініціатив, просування через соціальні мережі та міжнародні ЗМІ створюють синергетичний ефект, який підвищує довіру, зацікавленість і привабливість України як безпечної, відкритої та конкурентоспроможної туристичної дестинації на міжнародному ринку.

Сучасні глобальні трансформації зумовили появу нової парадигми туризму, у центрі якої – автентичність, стійкість і гідність. Повномасштабна війна, попри складні виклики, сприяла переосмисленню іміджу України: країна постала у світі як символ мужності, свободи та європейських цінностей. Цей образ стане основою для поствоєнного відновлення туристичної галузі на засадах сталого розвитку, духовної стійкості та міжнародної солідарності.

Взаємодія державних, громадських і бізнесових структур має стати основою для відновлення туризму й посилення впізнаваності Brand Ukraine на міжнародному туристичному ринку. Туристичний імідж України сьогодні постає як стратегічний інструмент публічної дипломатії та економічного розвитку, який формується під впливом внутрішніх ресурсів і глобальних трансформацій. Перспективи розвитку полягають у поєднанні культурної традиції з інноваційними підходами – цифровим маркетингом, тематичними маршрутами, нішевими видами туризму та підвищенням стандартів сервісу. Формування позитивного іміджу України можливе лише за умови системного управління культурними ресурсами, узгодженої інформаційної політики та активної міжнародної співпраці.

Список використаних джерел:

1. Brand Ukraine. We aim to make Ukraine a LOVEMARK for the world. URL: <https://brandukraine.org.ua/en/> (дата звернення: 01.02.2026).
2. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2026).
3. Римар С., Никига О. Комплексний підхід до формування позитивного іміджу туристичної дестинації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Паньків Н. Формування туристичного іміджу території України під час війни. Grail of Science. 2023. № 30. С. 420-422. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.071> (дата звернення: 02.02.2026).

Віолетта РУЩАК, здобувач вищої освіти,
Ірина ВЕРХОВОД, к.е.н., доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Туризм є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей сучасної економіки, де успіх підприємств дедалі більше залежить від впровадження інноваційних технологій. Сучасний туристичний ринок характеризується високою волатильністю, зміною споживчих переваг та необхідністю тотальної цифровізації. Інноваційні технології дозволяють прогнозувати потреби туристів і формувати персоналізовані пропозиції, що робить бізнес більш конкурентоспроможним.

Сучасний менеджмент у туризмі базується на поєднанні цифрових технологій, автоматизації процесів та інструментів для персоналізації сервісу. Найбільший попит у світі мають мобільні додатки та онлайн-платформи, оскільки вони безпосередньо впливають на клієнтський досвід і дозволяють швидко реагувати на потреби ринку. Інші інструменти, як AI, Big Data, PMS та CRM, більше впливають на внутрішнє управління, оптимізацію ресурсів і стратегічне планування, забезпечуючи довгострокову ефективність бізнесу. VR/AR та автоматизація підвищують якість сервісу та залученість клієнтів, хоча їх впровадження потребує значних фінансових і технічних ресурсів [1].

Запровадження сучасних методів управління та цифрових технологій у оптимізованій моделі організаційної структури туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» (м. Київ) дозволить суттєво підвищити гнучкість бізнес-процесів, скоротити операційні витрати, прискорити прийняття рішень і поліпшити клієнтський досвід. Впровадження гібридної матрично-Agile-моделі управління сприятиме кращій міжфункціональній координації, водночас Lean-підходи та Holacracy підсилуватимуть культуру безперервного вдосконалення й делегування повноважень. Цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, RPA, блокчейн, цифрові двійники, ERP/CRM-системи, AR/VR та чат-боти, відкриють нові можливості для прогнозування попиту, автоматизації рутинних процесів, забезпечення прозорості ланцюгів постачання та створення унікальних вражень для туристів [1].

Уміння поєднати експертизу функціональних департаментів із швидкою реакцією автономних команд лежить в основі Agile-підходу. Запровадження Scrum-фреймворку дозволить «ДЖОІН АП!» формувати короткі спринти для розробки нових туристичних продуктів та маркетингових кампаній, що скоротить час від ідеї до виводу на ринок на 30 % [2]. Одночасно Lean-методологія, орієнтована на виявлення та усунення втрат у процесах, сприятиме підвищенню ефективності операцій у front-office і back-office, знижуючи час обробки

бронювання на 20 % завдяки стандартизованим процедурам і безперервному вдосконаленню. Децентралізований підхід Holacrasy передбачає делегування повноважень на рівні команд і ролей, що підвищує мотивацію працівників і скорочує ієрархічні бар'єри, тоді як Design Thinking забезпечить клієнтоорієнтованість, коли рішення проєктуються на основі глибинного розуміння потреб туристів.

Штучний інтелект (ШІ) розкриває можливості для персоналізації пропозицій та прогнозування попиту. Використання моделей машинного навчання дозволяє аналізувати історичні дані клієнтів і сезонні тренди, що забезпечує точність прогнозів до 85 % у визначенні оптимальних маршрутів і пакетів послуг. Predictive analytics у динамічному ціноутворенні підвищує прибутковість кожного бронювання на 10–15 % завдяки адаптивним тарифам, що реагують на попит у реальному часі.

Роботизація процесів (RPA) допомагає автоматизувати рутинні завдання в обробці документів, фінансовій звітності та моніторингу бронювань, що знижує навантаження на операційні команди й зменшує кількість помилок на 70 %. Блокчейн-рішення забезпечують прозорість угод із постачальниками та спрощують процеси платежів і верифікації квитків, скорочуючи час розрахунків між партнерами на 40 % [3].

Сучасні ERP/CRM-системи інтегрують усі функції від бронювання до післяпродажного обслуговування, створюючи єдину платформу для управління даними про клієнтів, бронювання та фінанси. ERP-система дозволяє оптимізувати закупівлі й планування ресурсів, скоротивши надлишкові витрати на 12 %, тоді як CRM-платформи підвищують задоволеність клієнтів на 20 % завдяки персоналізації комунікацій і швидкому реагуванню на запити [3].

Цифрові двійники (digital twins) – віртуальні копії фізичних процесів і об'єктів – дозволяють моделювати роботу логістичних ланцюгів і прогнозувати вплив змін маршрутів чи сезонних завантажень, підвищуючи точність планування на 25 %. AR/VR-технології створюють інтерактивні презентації напрямків і віртуальні тури, що збільшує конверсію попереднього бронювання до 30 % і дозволяє клієнтам «приміряти» досвід перед поїздкою [3].

Чат-боти зі штучним інтелектом обробляють тисячі запитів одночасно, знижуючи час очікування клієнтів до кількох секунд і підвищуючи показник вирішення проблем з першого контакту на 60 %.

Запровадження Scrum-спринтів для розробки нових турів дозволить скоротити час запуску продукту на 30 % уже протягом 6 місяців, що підвищить оперативність реагування на зміни попиту. Lean-оптимізація бізнес-процесів знизить час обробки бронювань на 20 % за 4 місяці, зменшуючи навантаження на персонал і підвищуючи швидкість обслуговування клієнтів. Формування Holacrasy-команд протягом 12 місяців забезпечить зростання мотивації та автономії співробітників на 25 %, що сприятиме більшій відповідальності за кінцевий результат.

AI-прогнозування попиту дозволить досягти точності прогнозів до 85 % уже через 3 місяці, зменшуючи ризики перевантаження ресурсів і втрат доходу. Використання Predictive pricing дає можливість збільшити дохід від бронювань на 10–15 % за 4 місяці завдяки динамічному ціноутворенню. RPA у фінансах і обліку скоротить час обробки документів на 70 % за 2 місяці, підвищуючи ефективність управління фінансовими потоками. Blockchain-угоди зменшать час фінансових розрахунків на 40 % протягом 6 місяців, забезпечуючи більшу безпеку та прозорість транзакцій.

ERP/CRM-інтеграція за 8 місяців підвищить продуктивність на 12 % та лояльність клієнтів на 20 %, покращуючи координацію між підрозділами і персоналізацію сервісу. Впровадження Digital Twins підвищить точність планування на 25 % через 9 місяців, що дозволить більш ефективно використовувати ресурси. AR/VR-тури сприятимуть зростанню конверсії попереднього бронювання на 30 % протягом 5 місяців, покращуючи клієнтський досвід. Чат-боти скоротять час відповіді на запити до кількох секунд і вирішуватимуть 60 % звернень з першого контакту вже через 3 місяці, підвищуючи швидкість та якість обслуговування.

Впровадження цих інструментів і технологій дозволить компанії «ДЖОІН АП!» підвищити операційну ефективність на 20–25 % протягом першого року, знизити витрати на 15 % та підвищити рівень задоволеності клієнтів до 85 %. Ключовим результатом стане створення гнучкої, цифровізованої та персоналізованої системи управління, яка забезпечує швидке реагування на зміни ринку та зміцнення конкурентних позицій і підвищить адаптивність до зовнішніх економічних і технологічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Top Organizational Structures for 2024: How to Choose the Best. Welcome to SHRM / The Voice of All Things Work. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understanding-organizational-structures> (дата звернення: 22.02.2026)

2. Agile Project Management in Tourism. Hire Native Assignment Helpers UK / Get Help with Assignment. URL: <https://www.locusassignments.com/dissertation-help-resources/agile-project-management-travel-tourism> (дата звернення: 22.02.2026)

3. How Blockchain Is Reshaping the Travel and Tourism Industry. APCO. URL: <https://apcoworldwide.com/blog/how-blockchain-is-reshaping-the-travel-and-tourism-industry/> (дата звернення: 22.02.2026)

Алла СУХАНОВА, к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м.Київ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Управління ризиками займає важливе місце в системі сучасного менеджменту підприємства, оскільки забезпечує ефективне функціонування бізнесу навіть за умов постійної змінності і нестабільності ринкового середовища. Це комплексний процес, мета якого полягає у виявленні, всебічному аналізі, ретельній оцінці та мінімізації впливу небажаних або несприятливих подій, на стабільність операційної діяльності підприємства та його довгострокову ефективність.

У сфері аграрного бізнесу управління ризиками набуває особливого значення, що обумовлено високим ступенем залежності від природно-кліматичних умов, змін ринкової кон'юнктури, технологічних інновацій та соціально-політичних тенденцій.

Дієвий ризик-менеджмент зосереджується не лише на мінімізації можливих втрат, але й орієнтований на підтримання стратегічної стабільності підприємства в умовах тривалої невизначеності. Ризик у зазначеному контексті трактується як імовірність виникнення подій, здатних вплинути на досягнення поставлених цілей підприємства.

Аграрне середовище є надзвичайно чутливим до різноманітних видів ризиків, серед яких можна виділити:

- природно-кліматичні явища (засухи, повені, заморозки),
- економічні фактори (нестабільність цін на сільськогосподарські продукти чи ресурси),
- соціально-політичні аспекти (зміни державного регулювання, вплив глобальних чи регіональних криз)[1].

Організація ефективного управління ризиками потребує системного підходу, який включає низку взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію потенційних загроз, їх детальне оцінювання, розробку стратегії реагування та регулярний моніторинг виникнення ризиків. Важливою складовою сучасного ризик-менеджменту є стратегічний підхід, що передбачає інтеграцію управління ризиками безпосередньо в систему стратегічного планування та управління діяльністю компанії[2].

Стратегія управління ризиками спрямована не лише на локалізацію або ліквідацію окремих загроз, але й на їх загальне врахування при формуванні бізнес-цілей і визначенні перспективних напрямів розвитку. Реалізація такого підходу вимагає впровадження корпоративної стратегії ризик-менеджменту, як центральної частини загального процесу корпоративного управління.

До ключових заходів належать:

- створення спеціалізованих центрів відповідальності за моніторинг і контроль основних груп ризиків,
- постійний професійний розвиток управлінського персоналу через навчання та тренінги з методології ідентифікації й усунення загроз,
- розробка математичних моделей прогнозування й оцінювання наслідків критичних ситуацій,
- застосування міжнародних стандартів ризик-менеджменту, таких як ISO 31000, для створення надійних систем управління ризиками[3].

З огляду на специфіку аграрного сектору, легко виділити кілька ключових категорій ризиків, які мають суттєвий вплив на підприємства у цій сфері:

1. Природно-кліматичні загрози, такі як нестабільність погодних умов (посухи, заморозки чи надмірна вологість), однозначно впливають на врожайність сільськогосподарських культур.

2. Ринкові ризики часто пов'язані з раптовими коливаннями цін на продукцію або ресурсні витрати. Фінансові проблеми здебільшого зумовлюються зростанням кредитних ставок або дефіцитом обігових коштів.

3. Логістичні й зовнішньоекономічні виклики можуть проявлятися через порушення постачання чи зміни митних режимів[4].

В умовах глобалізації, цифровізації та нестабільності ринків стратегічний ризик-менеджмент є ключовим фактором довгострокового розвитку агробізнесу.

Отже, підводячи підсумок можна сказати, що стратегічний аспект управління ризиками в аграрному підприємстві полягає в тому, щоб включити систему управління ризиками в загальну стратегію розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє краще адаптувати бізнес-процеси до змін у зовнішньому середовищі, зменшити вплив негативних подій та забезпечити стабільну та ефективну роботу аграрних підприємств. Використання сучасних методів аналізу ризиків, міжнародних стандартів та цифрових інструментів створює довгострокові конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Деліні М.М., Вакуленко В.Л., Лю Юнтао. Цифровізація у ризик-менеджменті аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2025. №33. С. 132-135. DOI:<https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335889>
2. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б. та ін. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. №4(51), С.147–162. DOI:doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4096
3. Дем'яненко Т., Куземко А. Управління ризиками у бізнес-моделях соціальних підприємств та інструменти їх мінімізації. *Development service industry management*, 2025. №4. С. 224-229. DOI:[doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(30))

4. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>

УДК 005.21:005.32:334.72

Віра ТИМЧАК, к.е.н., асистент,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна економічна динаміка засвідчує перехід від відносно передбачуваних умов розвитку підприємництва до стану постійної інституційної мінливості. Частота регуляторних трансформацій, макроекономічні коливання, цифрові зрушення та соціальні ризики формують нову управлінську реальність. За умов турбулентності стратегія набуває ознак динамічного процесу, що передбачає постійне коригування управлінських орієнтирів та адаптацію до змін середовища [4; 5].

У контексті цих змін особливого значення набуває стратегічне лідерство, яке у сучасних дослідженнях трактується як здатність інтегрувати стратегічне бачення, ресурсну мобілізацію та координацію організаційних процесів [1; 6]. Водночас у межах даного дослідження стратегічне лідерство розглядається як системоутворюючий механізм, що забезпечує узгодження довгострокових орієнтирів із поточними управлінськими рішеннями.

Бізнес-модель інтерпретується не лише як спосіб створення економічної цінності, а як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, які визначають конфігурацію ресурсів, формат взаємодії зі стейкхолдерами та логіку генерування результату [2]. Її стійкість полягає у здатності організації трансформувати зовнішні виклики у внутрішні можливості розвитку без втрати стратегічної цілісності.

Реалізація стратегічного лідерства здійснюється через систему взаємопов'язаних механізмів. Насамперед ідеться про сценарне стратегування, що передбачає формування альтернативних траєкторій розвитку та регулярну корекцію стратегічних цілей відповідно до змін середовища [3]. Практична реалізація стратегічного лідерства значною мірою забезпечується через менеджмент бізнес-процесів, оскільки саме процесна організація діяльності сприяє узгодженню стратегічних орієнтирів з операційними рішеннями. Процесний підхід дає змогу структурувати функціональні взаємозв'язки, мінімізувати управлінські розриви та підвищити адаптивність організації в умовах невизначеності.

З метою узагальнення зазначених взаємозв'язків розроблено системну

модель впливу стратегічного лідерства на формування стійких бізнес-моделей (рис. 1), яка ґрунтується на ідеї поетапної трансформації зовнішніх факторів невизначеності у внутрішні управлінські механізми забезпечення організаційної стійкості. У першому блоці моделі відображено ключові параметри зовнішнього середовища – інституційну нестабільність, економічну турбулентність, регуляторні зміни, цифровізацію та соціальні ризики, які формують контекст діяльності організації та виступають драйверами управлінських трансформацій.



Рис. 1. Системна модель впливу стратегічного лідерства на формування стійких бізнес-моделей в умовах невизначеності

Другий рівень репрезентує стратегічне лідерство як інтегруючу ланку між зовнішнім середовищем і внутрішньою системою управління, що забезпечує формування бачення розвитку, адаптивність і стратегічну координацію дій.

На третьому рівні конкретизуються механізми реалізації – сценарне стратегування, перебудова бізнес-процесів, розвиток людського капіталу, диверсифікація ресурсів і формування партнерських екосистем, які забезпечують узгодження операційної діяльності зі стратегічними цілями.

Результатом є стійка бізнес-модель із ознаками фінансової гнучкості, організаційної адаптивності та довгострокової життєздатності. Наявність зворотного зв'язку забезпечує циклічність розвитку та безперервну адаптацію організації до змін середовища.

Модель відображає циклічний характер управлінської взаємодії: результати функціонування бізнес-моделі стають підставою для коригування стратегічних рішень, що забезпечує безперервну адаптацію організації до змін інституційного середовища.

Практичну апробацію запропонованого підходу здійснено на прикладі діяльності Громадської організації «ВірСвіт». Організація функціонує як освітньо-громадська платформа розвитку людського потенціалу, поєднуючи освітні програми, соціальні ініціативи та партнерські формати взаємодії.

У процесі розвитку відбулося розширення спектра реалізованих програм, активізація співпраці з освітніми установами та бізнес-середовищем, а також зростання організаційної результативності. Регулярний перегляд стратегічних орієнтирів відповідно до змін середовища дозволив забезпечити гнучкість управлінських рішень.

Трансформація внутрішньої структури управління у напрямі делегування повноважень і впровадження проєктного підходу сприяла скороченню часу прийняття рішень та підвищенню адаптивності процесів. Диверсифікація ресурсного забезпечення зменшила фінансові ризики, а формування партнерської мережі посилює інституційну легітимність організації. Особлива увага приділяється розвитку людського потенціалу через формування культури відповідальності, відкритої комунікації та спільного стратегічного планування. Це сприяє підвищенню внутрішньої згуртованості та психологічної стійкості команди.

Практичний аналіз дозволяє констатувати наявність взаємозв'язку між рівнем стратегічної координації, гнучкістю управлінських рішень і параметрами організаційної стійкості. Отже, стратегічне лідерство у запропонованій концепції постає як інтегруючий механізм, що забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів із динамікою бізнес-процесів та формує основу довгострокової життєздатності організації в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 282 p.
2. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
3. Mintzberg H. Managing in turbulent times. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 192 p.
4. Пилипенко А. А. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності. Економіка та держава. 2022. № 4. с. 15–20.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. с. 699.
6. Савченко В. А. Лідерство в системі управління організацією. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 2. с. 45–52.

УДК 658.012.2:005.52

Олена ТКАЧЕНКО, к.е.н., професор
Світлана МАМОЧКА, здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,
м.Київ

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БАГАТОВИМІРНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем динамічності, інституційними трансформаціями та посиленням невизначеності, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до

управління розвитком підприємств. Якщо за стабільних умов ключовим критерієм оцінювання управлінських рішень виступала поточна результативність діяльності, то в умовах структурних змін на перший план виходить здатність підприємства до довгострокової адаптації та трансформації. Саме тому проблема оцінювання ефективності управління розвитком набуває методологічного характеру і потребує чіткої теоретичної аргументації.

Початковою передумовою такої аргументації є розмежування категорій «результативність» та «ефективність», які в економічній літературі не рідко використовуються як синонімічні. Водночас у класичних працях П. Друкера результативність (effectiveness) трактується як досягнення поставлених цілей, тоді як ефективність (efficiency) пов'язується з раціональністю використання ресурсів [1]. Подібна диференціація розвивається у дослідженнях Р. Дафта, а також у концепції збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортон [2], де підкреслюється необхідність оцінювання не лише фінансових результатів, а й факторів, що формують майбутню вартість. У вітчизняних дослідженнях питання розмежування операційної результативності та стратегічної ефективності висвітлюються у працях О. Олексюка, І. Гонтаревої, Є. Смирнова, ін.

Однак зазначене розмежування набуває особливої значущості саме у площині розвитку підприємства. Поточна результативність може демонструвати позитивну динаміку навіть за відсутності суттєвих структурних змін. Підприємство здатне тривалий час підтримувати стабільні фінансові показники, спираючись на раніше сформовані конкурентні переваги. Водночас розвиток як процес оновлення технологій, трансформації бізнес-моделі, формування нових компетенцій чи входження до партнерських екосистем не завжди має негайний економічний ефект. Навпаки, у короткостроковій перспективі такі процеси можуть супроводжуватися зростанням витрат і тимчасовим зниженням прибутковості. Отже, оцінювання ефективності управління розвитком не може зводитися до аналізу короткострокової фінансової результативності.

Для подальшого уточнення методичних засад доцільно звернутися до теоретичних підходів, у межах яких розвиток розглядається як системна трансформація. Еволюційна економіка (Р. Нельсон, С. Вінтер) трактує розвиток підприємства як зміну рутин і механізмів адаптації [3]. Ресурсна теорія фірми (Е. Пенроуз, Дж. Барні) пов'язує його з нарощуванням і трансформацією унікальних ресурсів та компетенцій [4]. Концепція динамічних здібностей (Д. Тіс) акцентує увагу на здатності підприємства інтегрувати, перебудовувати та рекомбінувати ресурси відповідно до змін середовища [5]. Інституціональний підхід (Д. Норт) підкреслює вплив формальних і неформальних правил на траєкторію розвитку. Сукупність цих підходів дозволяє зазначити, що розвиток є багатовимірним процесом, який не може бути адекватно відображений через одну групу показників.

Усвідомлення багатовимірної природи розвитку зумовлює необхідність формування відповідної методичної рамки його оцінювання, вихідним положенням якої виступає системний підхід, започаткований у працях Л. фон Берталанфі, який передбачає розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи. У межах цього підходу зміни в одному під системному елементі неминуче впливають на інші, а отже оцінювання має враховувати взаємозалежність економічних, організаційних та соціальних параметрів. Проте системність сама по собі не забезпечує повноти оцінювання. Тому логічним продовженням виступає принцип багатовимірності, який передбачає включення до аналітичної моделі кількох взаємопов'язаних вимірів розвитку. Ідея інтеграції фінансових та не фінансових індикаторів отримала обґрунтування у концепції Balanced Scorecard, однак у контексті розвитку її необхідно доповнювати інноваційними, компетентнісними та інституційними показниками. Водночас багатовимірність неминуче породжує проблему часової асиметрії ефектів. Стратегічні зміни мають відкладений характер, що підкреслюється у працях І. Ансоффа та Г. Мінцберга. З огляду на це принцип часової диференціації стає ключовим елементом методики, де короткострокові показники відображають оперативні результати, тоді як довгострокові індикатори фіксують стійкість і трансформаційний потенціал. Без такого розмежування виникає ризик хибних управлінських висновків.

З огляду на зазначене постає питання формування системи індикаторів, здатної адекватно відобразити багатовимірну природу розвитку. Тут доцільно спиратися на концепцію стейкхолдерів Р. Фрімена [6], яка розширює простір оцінювання за межі фінансових результатів; на теорію інтелектуального капіталу (Т. Стюарт, Л. Едвінссон), що дозволяє враховувати людський, структурний та реляційний капітал; а також на міжнародні методологічні рекомендації щодо вимірювання інноваційної активності (OsloManual) [7]. Залучення цих підходів дає змогу структурувати показники за такими групами: економічні, інноваційні, організаційні, компетентнісні та соціально-інституційні.

Економічний вимір відображає зміну структури доходів і витрат, продуктивності та ресурсної ефективності. Інноваційний характеризує оновлення технологій, інтенсивність НДДКР, частку інноваційної продукції. Організаційний оцінює гнучкість управлінських процесів і швидкість прийняття рішень. Компетентнісний вимір пов'язаний із формуванням нових знань і навичок персоналу. Соціально-інституційний охоплює рівень довіри стейкхолдерів, репутаційний капітал та інтеграцію у партнерські мережі.

Таким чином, багатовимірне оцінювання ефективності управління розвитком підприємства постає як комплексний аналітичний процес, що інтегрує різні теоретичні підходи та поєднує кількісні й якісні методи аналізу. Його кінцева мета полягає не лише у вимірюванні змін, а у формуванні обґрунтованої управлінської логіки прийняття стратегічних рішень. Саме така логіка дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність

підприємства та його здатність до адаптації в умовах соціально-економічної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper&Row, 1954. 404 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
3. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge : Harvard University Press, 1982. 437 p.
4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
6. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
7. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. 258 p.

УДК 330.341.1:658.5:640.4

Дмитро ХАРЕНКО, к.т.н., доцент,
Ольга КАЛАМАН, д.е.н., доцент,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ПРОЦЕСНО-ЦИФРОВИЙ ВИМІР ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Формування сталих бізнес-моделей відбувається в умовах глибоких інституційних трансформацій, що супроводжуються змінами регуляторного середовища, цифровізацією економіки та підвищенням вимог до якості сервісу. Інституційна нестабільність зумовлює необхідність пошуку таких управлінських механізмів, які забезпечують довгострокову життєздатність підприємств. Індустрія гостинності є особливо чутливою до зовнішніх змін, оскільки її діяльність залежить від ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та рівня цифрової інтеграції сервісних процесів. У цих умовах стійкість підприємства визначається не лише фінансовими показниками, а здатністю його бізнес-моделі адаптуватися до інституційних викликів.

Під сталою бізнес-моделлю доцільно розуміти систему створення та реалізації цінності, яка забезпечує економічну стабільність і адаптивність підприємства в довгостроковій перспективі. Ключовим внутрішнім механізмом її формування виступає управління бізнес-процесами, що

визначає рівень організаційної узгодженості, якості сервісу та конкурентоспроможності підприємства.

Процесний підхід розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що забезпечують створення та реалізацію споживчої цінності. Для індустрії гостинності така модель є ключовою, оскільки якість сервісу залежить від стандартизації процедур і чіткої організації взаємодії з клієнтами. Методологічні засади проектування та моделювання бізнес-процесів у ресторанному бізнесі обґрунтовано у дослідженні [1]. Оптимізація бізнес-процесів розглядається як інструмент підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [2]. Подальший розвиток процесної концепції пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, що забезпечують перехід до управління на основі даних і підвищують прозорість діяльності підприємства [3]. Питання реінжинірингу та удосконалення бізнес-процесів у межах процесної парадигми висвітлено у праці [4].

Теоретичний аналіз оптимізації управління бізнес-процесами та її впливу на конкурентоспроможність підприємства представлено у дослідженні [5]. Водночас інтеграція стандартів якості у структуру бізнес-процесів розглядається як важлива умова стабільності сервісних результатів у готельно-ресторанному бізнесі [6].

Поєднання процесного підходу, цифрової інтеграції та управління якістю формує теоретичну основу адаптації підприємства до інституційних змін та створює передумови для формування сталої бізнес-моделі.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє сформулювати інтегровану концепцію процесно-цифрової стійкості підприємства. Під процесно-цифровою стійкістю доцільно розуміти здатність підприємства забезпечувати стабільність якості сервісу та економічних результатів шляхом системної оптимізації бізнес-процесів і використання цифрових інструментів управління. В умовах інституційних змін підприємство реагує на зовнішні виклики трансформацією бізнес-процесів, їх стандартизацією та оптимізацією. Подальша цифрова інтеграція забезпечує інформаційну прозорість діяльності та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Сукупний ефект проявляється у підвищенні якості сервісу та операційної ефективності, що формує основу сталої бізнес-моделі.

Узагальнення теоретичних підходів дає змогу стверджувати, що формування сталої бізнес-моделі підприємства індустрії гостинності відбувається через послідовний взаємозв'язок інституційних змін, трансформації бізнес-процесів, їх стандартизації та цифрової інтеграції. У результаті підвищуються якість сервісу, операційна ефективність і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас підприємство не лише пристосовується до ринкових та інституційних змін, а й може активно впливати на конкурентне середовище через упровадження нових практик управління, сервісу та цифрової взаємодії з клієнтами.

Таким чином, процесно-цифрова стійкість виступає механізмом перетворення інституційного тиску на стратегічну конкурентну перевагу

підприємств індустрії гостинності. Отже, управління бізнес-процесами в поєднанні з цифровою інтеграцією формує основу процесно-цифрової стійкості підприємств індустрії гостинності. Запропонована концепція пояснює механізм трансформації інституційних змін у формування сталої бізнес-моделі, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та адаптивність підприємства.

Список використаних джерел

1. Харенко Д.О., Каламан О.Б., Федосова К. С. Методологічні засади управління проєктуванням бізнес-процесів та якістю сервісу у ресторанному бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 96.
2. Харенко Д.О., Каламан О.Б., Федосова К. С. Управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177>.
3. Харенко Д.О., Каламан О.Б., Дикий П. Д. Digital technologies in information and communication management of business processes of restaurant enterprises. *Інфраструктура ринку*. 2026. № 88. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/88-2026>.
4. Каламан О. Б., Ковтун О. О. Концептуальні підходи до реінжинірингу та удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3 (12). С. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-16>.
5. Каламан О.Б., Ковтун О.О. Теоретичний аналіз оптимізації управління бізнес-процесами підприємства в парадигмі процесного підходу. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79->.
6. Харенко Д., Шикіна О., Новічкова Т. Л. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: системний та процесний підходи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.

УДК 658.012.4:355.01

**Домініка ХОЛОДЕНКО, студентка,
Лариса ГУРСЬКА, викладачка,**

*Відокремлений структурний підрозділ «Ірпінський фаховий коледж
Національного університету біоресурсів і природокористування України»
м. Ірпінь*

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДО ВОЄННОЇ КРИЗИ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується невизначеністю і турбулентністю, що зумовлено поєднанням воєнного стану, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, порушенням

ланцюгів постачання, коливанням валютного курсу, інфляційними процесами та зниженням купівельної спроможності населення. У цих жорстких умовах підприємства змушені функціонувати в складному макросередовищі, де традиційні управлінські підходи виявляються неефективними, а здатність до адаптації стає ключовою умовою виживання.

Життєздатність підприємства в кризових умовах залежить від ефективності антикризового управління бізнес-процесами, яке забезпечує оперативне коригування стратегій та операційної діяльності для підтримки конкурентоспроможності та стійкого функціонування.

Дослідженням питань антикризового управління підприємством в умовах невизначеності займалися вчені, серед яких Є. Михайлова, І. Кривов'язюк, С. Богуславська, С. Білоус, В. Дяк, Є. Мартинюк, Т. Мостенська та інші.

Антикризове управління визначають як управління, спрямоване на запобігання, мінімізацію чи уникнення негативного впливу кризиса діяльність підприємства за допомогою спеціалізованих діагностичних інструментів та мінімізації руйнівного впливу завдяки впровадженню антикризових заходів.

У теорії менеджменту криза трактується як етап розвитку організації, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Вона змінює умови функціонування підприємства, впливаючи на всі елементи його діяльності, зокрема на бізнес-процеси – сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення цінності для споживача. Саме вони у кризових умовах стають найбільш вразливою ланкою, оскільки безпосередньо пов'язані з ресурсами, персоналом, постачанням і реалізацією продукції.

Воєнний стан суттєво трансформує параметри господарської діяльності, зумовлюючи перехід від статичних моделей управління до адаптивних. Жорсткими викликами є: руйнування логістичних маршрутів, дефіцит сировини та комплектуючих, міграція та мобілізація персоналу, енергетична нестабільність, підвищення валютних та інфляційних ризиків, а також зміна структури попиту. У цих умовах підприємства змушені адаптувати операційні процеси. Логістичні процеси потребують диверсифікації постачальників та формування запасів стратегічних ресурсів, а кадрові процеси – впровадження дистанційного формату роботи персоналу. Таким чином, антикризове управління спрямоване не лише на скорочення витрат, а й на підвищення гнучкості процесної архітектури підприємства.

Основна мета антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними зусиллями за мінімальних негативних наслідків[1].

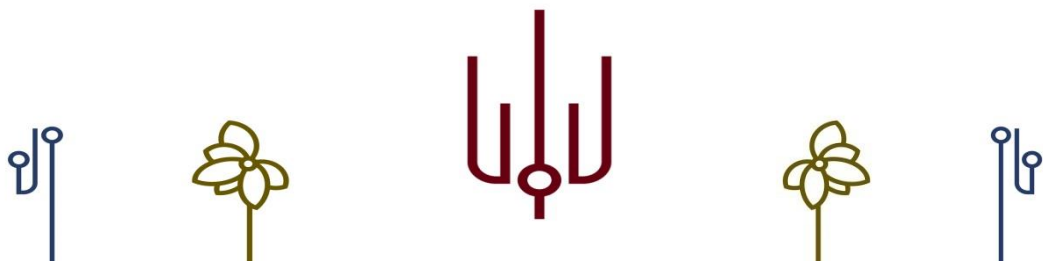
Ефективність антикризового управління залежить від організаційної структури підприємства. В умовах воєнного стану доцільним є децентралізація управління, створення кризових штабів, впровадження гнучких моделей координації та посилення внутрішніх комунікацій. Ключове значення має формування корпоративної культури адаптивності та відповідальності, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні зміни та зменшувати негативний вплив кризових факторів. Реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає радикальне перепроєктування процесів з метою поліпшення показників діяльності, у воєнний період стає необхідністю. Він дозволяє скорочувати надлишкові операції, делегувати функції на аутсорсинг та спрощувати процедури прийняття рішень. Одночасно цифровізація процесів забезпечує автоматизацію документообігу, дистанційне управління, онлайн-комунікацію з клієнтами та аналітику даних для прийняття управлінських рішень, що підвищує стійкість підприємства за рахунок зменшення залежності від фізичної присутності персоналу.

Практичні кейси українських підприємств демонструють механізми адаптації. Один з яскравих прикладів – підприємства харчової промисловості, що у 2022-2025 роках були змушені переглянути логістику постачання сировини через закриття транспортних коридорів та мінування маршрутів. Так, низка українських виробників кондитерських виробів впровадили мультиканальну систему постачання, що базувалася на одночасних контрактах із локальними постачальниками та підприємствами сусідніх країн, що значно знизило ризики зриву виробництва. Крім того, ці підприємства адаптували виробничі процеси шляхом впровадження гнучких змінних графіків роботи, що дозволило оптимізувати використання робочої сили та зменшити залежність від стабільного енергопостачання в умовах частих відключень[2].

Антикризове управління є не просто інструментом подолання труднощів, а фундаментом довгострокового розвитку та адаптивності в умовах невизначеності, адже виступає критично важливим механізмом адаптації підприємств до умов воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Криза є не лише джерелом проблем, а й потужним каталізатором змін, що відкриває можливості для інновацій, подальшого розвитку та масштабування бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505>
2. Удар ЗС РФ по найбільшому складу Roshen: що буде з цінами на продукцію. Focus.ua. 2026. URL: <https://focus.ua/voennye-novosti/743085-udar-vs-rf-po-ukraine-7-fevralya-v-roshen-podtverdili-unichtozhenie-sklada-v-yagotine>.



СЕКЦІЯ 7.

**ЕКОНОМІКО-
МАТЕМАТИЧНИЙ
ІНСТРУМЕНТАРІЙ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА
ГАРАНТУВАННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**



**Ростислав БАБКО, аспірант,
Сергій ВОЙТКО, д.е.н., професор,**
*Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського,
м. Київ*

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВАЛЮТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ І ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

Сучасний розвиток логістичних підприємств України відбувається в умовах одночасної дії інституційних обмежень і технологічної трансформації глобального економічного простору. Міжнародна конкурентоспроможність логістичних підприємств формується під впливом валютного регулювання, курсової волатильності, трансформації ланцюгів постачання і впровадження технологій Індустрії 4.0. У межах теорії економічних систем логістичне підприємство доцільно розглядати як відкриту багаторівневу економічну систему, що функціонує у взаємодії з фінансовим, регуляторним і міжнародним середовищами.

За оцінками Світового банку, у країнах із розвинутою економікою частка логістичних витрат становить 8-10 % ВВП, тоді як у країнах з трансформаційною економікою – 12-18 %. В Україні цей показник у 2023-2024 роках сягнув рівня 18-20 % ВВП, що свідчить про структурну неефективність логістичної системи та наявність інституційних бар'єрів. У рейтингу Logistics Performance Index, який формується Світовим банком, інтегральний показник України у 2023 році становив близько 2,7-2,8 бали за шкалою від 1 до 5, тоді як середній показник країн ЄС перевищував 3,5 балів. Розрив у 0,7-0,8 пунктів характеризується втратою конкурентних позицій на міжнародному ринку логістичних послуг [1; 2].

Валютне регулювання в Україні впродовж 2022-2024 років відобразилося режимом фіксованого курсу з подальшими коригуваннями, адміністративними обмеженнями на транскордонні валютні операції та регулюванням імпорتنих платежів. Девальвація національної валюти у 2022 році перевищила 25 %, у 2023 році становила близько 10-12 %. Для логістичних підприємств, у структурі витрат яких частка валютної складової коливалася у межах 60-75 %, це означало пряме зростання собівартості послуг на 18-30 %. Зокрема, витрати на паливо зросли на 35-45 %, лізингові платежі за транспортні засоби – на 20-28 %, витрати на міжнародні перевезення – на 25-40 %. У результаті рентабельність операційної діяльності окремих підприємств скоротилася з 12-15 % до 5-8 % [3].

З позицій системного аналізу валютне середовище виступає зовнішнім параметром, що змінює стан економічної системи підприємства. Підвищення волатильності курсу збільшує ентропію системи, що проявляється у зростанні

рівня невизначеності грошових потоків, подовженні циклу обороту капіталу на 10- 18 % та збільшенні потреби в оборотному капіталі на 15-22 %. За умов обмеженого доступу до зовнішнього фінансування це формує ризик зниження фінансової стійкості.

Одночасно цифрова трансформація у межах концепції Індустрії 4.0 створює компенсаторні механізми підвищення ефективності. Впровадження систем управління складом (англ. Warehouse Management System, WMS), транспортних систем управління (англ. Transportation Management System, TMS), технологій Internet of Things (аббревіатура IoT) та Big Data дозволяє знизити операційні витрати на 15-25 %, скоротити час оброблення замовлень на 20-40 %, зменшити складські запаси на 18-30 % та підвищити точність прогнозування попиту до 85-92 %. Автоматизація складських операцій забезпечує зростання продуктивності праці на 25-35 %, а використання алгоритмів оптимізації маршрутів зменшує витрати пального на 10-18 % [4; 5].

Системний ефект цифровізації проявляється у формуванні нової якості економічної системи – емерджентної конкурентоспроможності, що виникає внаслідок взаємодії фінансової, операційної та цифрової підсистем. У результаті впровадження технологій Індустрії 4.0 інтегральний показник ефективності логістичних підприємств може зрости на 12-20 %, а частка адміністративних витрат у структурі собівартості зменшитися з 14-16 % до 9-11 %.

Аналіз наведених даних свідчить, що валютні обмеження мають дестабілізуючий вплив на економічну систему логістичного підприємства, знижуючи рівень рентабельності на 6-8 відсоткових пунктів і збільшуючи витрати до 30 %. Водночас впровадження цифрових технологій дозволяє компенсувати до 60-70 % негативного ефекту валютної турбулентності за рахунок підвищення продуктивності, скорочення витрат та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, у межах теорії економічних систем міжнародна конкурентоспроможність логістичних підприємств України може бути інтерпретована як інтегральний результат взаємодії інституційних обмежень і внутрішньої адаптивної здатності системи. Валютне регулювання виступає фактором зовнішнього середовища, що підвищує рівень нестабільності, тоді як цифрова трансформація Індустрії 4.0 формує внутрішні механізми самоорганізації та зниження ентропії економічної системи.

Отже, забезпечення міжнародної конкурентоспроможності логістичних підприємств України потребує поєднання - моделювання валютних ризиків, системної оптимізації фінансових потоків і комплексної цифрової модернізації операційних процесів на засадах Індустрії 4.0. Саме інтеграція інституційного та технологічного вимірів дозволяє сформувати стійку модель розвитку підприємництва в умовах невизначеності глобального економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. World Bank. Logistics Performance Index (LPI): Connecting to Compete Report / World Bank. Washington, DC, 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 22.02.2026).
2. World Bank. *World Development Indicators* / World Bank. Washington, DC, 2024. URL: <https://data.worldbank.org> (дата звернення: 24.02.2026).
3. World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report* / World Economic Forum. Geneva, 2023. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 24.02.2026).
4. United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2023 / UNCTAD. New York; Geneva, 2023. URL: <https://unctad.org> (дата звернення: 24.02.2026).
5. Abdelouahab A., El Bouzekri El Idrissi Y., Merzouk S., Moumen A. *Supply Chain in the Age of Industry 4.0: A Literature Review* // Logistics. 2025. Vol. 9, No. 4. 173. URL: <https://doi.org/10.3390/logistics9040173> (дата звернення: 23.02.2026).

УДК 338.47:658.7:005.52

Інна БОСА, аспірантка,
*Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький*

МОНІТОРИНГ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективний моніторинг забезпечує своєчасне виявлення відхилень у функціонуванні логістичних процесів, оцінювання рівня ризиків і формування обґрунтованих управлінських рішень. Системне відстеження ключових індикаторів дозволяє підвищити адаптивність промислових підприємств до зовнішніх та внутрішніх загроз і створює інформаційну основу для проактивного управління їх економічною безпекою.

Побудова ефективної системи моніторингу економічної безпеки логістичних процесів базується на чотирьох ключових засадах:

1. Системність – передбачає сприйняття логістичних процесів як цілісної системи, що включає матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові потоки. На нашу думку, системність дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між показниками та виявити комплексний вплив факторів на економічну безпеку, а не аналізувати їх ізольовано.

2. Безперервність – забезпечує регулярність збору, обробки та аналізу даних у динаміці, своєчасне виявлення негативних тенденцій, формування прогнозів та управлінських дій до появи критичних збоїв у логістичних процесах. Встановлено, що безперервний моніторинг підвищує адаптивність

та здатність підприємства реагувати на зміни середовища.

3. Інтегральність – показує комплексне охоплення усіх складових економічної безпеки та формування узагальнених інтегральних індексів, які спрощують порівняння підприємств і їхніх логістичних систем. Інтегральність дозволяє уникати однобоких висновків та дає змогу оцінити економічну безпеку не окремими параметрами, а як синтез взаємопов'язаних компонентів.

4. Інноваційність – передбачає застосування нових методів оцінювання, цифрових інструментів, аналітичних моделей та елементів автоматизації у процесі моніторингу. До них можуть належати ризик-орієнтовані підходи, цифрова аналітика, програмно-інформаційні системи, тощо. На нашу думку, інноваційність забезпечує підвищення точності моніторингу й адаптивності логістичних процесів до викликів сьогодення [2].

В процесі дослідження формування системи моніторингу показників економічної безпеки логістичних процесів доцільним є попереднє визначення принципів її побудови то функціонування. Саме принципи моніторингу формують методологічну основу відбору, структурування та інтерпретації показників, а також визначають доцільність їх використання у процесі прийняття управлінських рішень. Лише після цього можливе обґрунтування формування системи показників, що дійсно відображає стан і динаміку економічної безпеки логістичних процесів підприємства.

Моніторинг логістичних процесів передбачає формування інтегрованої системи показників, що дає змогу комплексно оцінювати стан економічної безпеки. На основі узагальнення статистичних і виробничих даних підприємств регіону виділено наступні групи показників:

1. Показники ефективності матеріальних потоків: рівень безперебійності постачання основних матеріалів; обсяг і тривалість складських запасів; коефіцієнт оборотності сировини комплектуючих матеріалів.

2. Фінансово-логістичні індикатори: собівартість логістичних операцій у загальній структурі витрат підприємства; частка витрат на транспортування в кінцевій ціні продукції; інвестиційне забезпечення логістичних інновацій (впровадження WMS, GPS-моніторингу транспорту, автоматизованого обліку).

3. Технологічна безпека у системі моніторингу показників охоплює рівень автоматизації операцій, надійність і зношеність обладнання, а також захищеність інформаційних систем. Її оцінка дає змогу своєчасно виявити технологічні та інформаційні ризики, що можуть призводити до збоїв логістичних потоків і зниження загальної стійкості підприємства.

4. Кадрові та організаційні показники: забезпеченість кваліфікованим персоналом у логістичних підрозділах; рівень відповідності компетентності працівників вимогам цифрової логістики; стабільність функціонування внутрішніх регламентів і процедур контролю [1].

Моніторинг показників економічної безпеки логістичних процесів показано на рис.1.

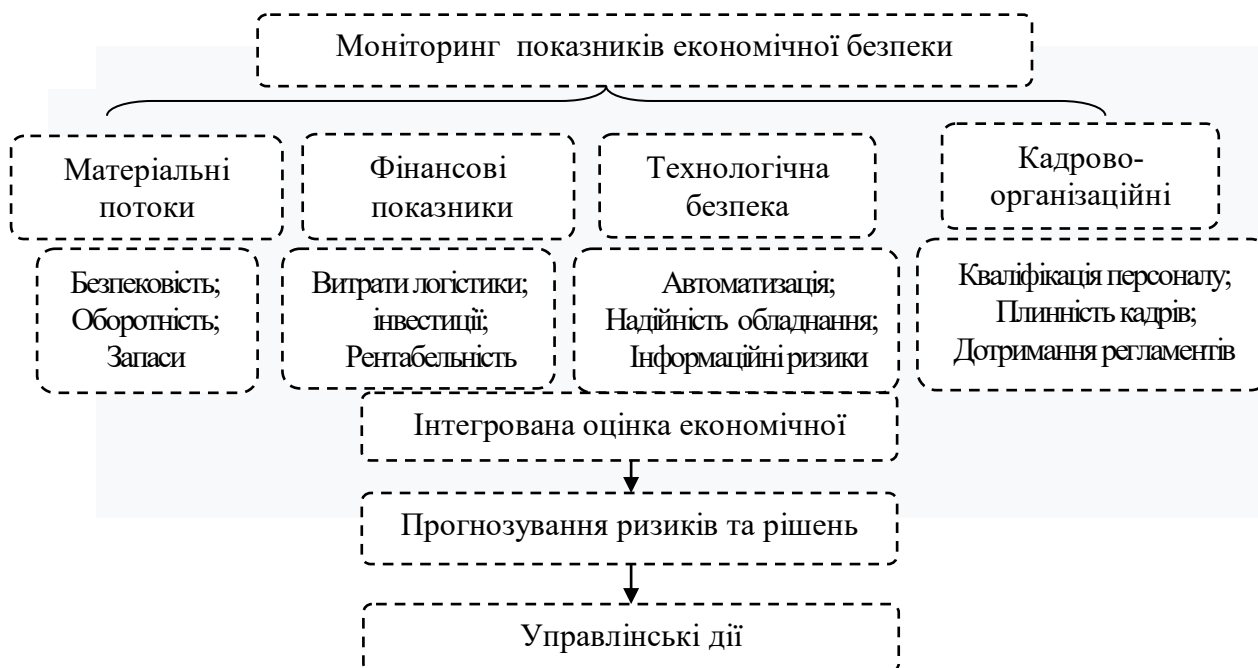


Рис. 1. Моніторинг показників економічної безпеки логістичних процесів

Традиційні підходи до моніторингу економічної безпеки логістичних процесів часто не враховують динамічний характер середовища, багаторівневі ризики та цифрову трансформацію логістичних операцій. Це зумовлює потребу формування інтегрованих моделей, які б поєднували аналітичні, ризик-орієнтовані на інноваційні елементи оцінювання [3].

Побудова інноваційно-логістичної моделі моніторингу ЕБЛП дозволяє забезпечити системний контроль за ключовими показниками, підвищити точність діагностики стану логістичних процесів, своєчасно ідентифікувати критичні загрози та пояснити управлінські рішення. Такий підхід формує основу для зниження логістичних ризиків, зміцнення фінансової та технологічної стійкості підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Отже, моніторинг показників економічної безпеки у розвитку логістичних процесів є необхідною умовою забезпечення стійкого функціонування промислового підприємства. Запропонований підхід дозволяє своєчасно виявити загрози, оцінювати рівень захищеності та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Список використаних джерел:

1. Боса І., Гавенко М. *Структурологія механізму управління логістикою у підвищенні економічної безпеки підприємства: науковий підхід*. Економічний простір: збірник науково-практичних праць. м. Дніпро 2025р.) №203. С. 12-22. DOI:10.30838/EP.203.12-22
2. Зубко Т. Л. *Моніторинг економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах співпраці з міжнародним бізнесом*. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9/2. С.15-20. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(2).3)

З. Потьомкін, С. Економічна безпека як відображення стратегії розвитку транспортного підприємства. Економіка та суспільство, (2025). DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-150

УДК 338.5:004.738.5:330.43

Олена ГУРІНА, д.е.н., професор,
*Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв*
Людмила ДОМБРОВСЬКА, к.е.н., доцент,
*Миколаївський інститут розвитку людини
Університету «Україна»,
м. Миколаїв*

МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ АЛГОРИТМІЧНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ВОЛАТИЛЬНІСТЬ ЦІН У ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМАХ

У дослідженні аналізується вплив алгоритмічного ціноутворення на динаміку та волатильність цін у цифрових платформних ринках. На відміну від класичної моделі, де ціна формується через поступове досягнення ринкової рівноваги, у цифровій економіці вона дедалі частіше визначається алгоритмами оптимізації в режимі реального часу. Проведена емпірична оцінка того, чи призводить впровадження алгоритмічних механізмів до зростання короткострокової цінової нестабільності. Запропоновано економетричну модель з фіксованими ефектами та підхід difference-in-differences для ідентифікації каузального ефекту. Обґрунтовано практичне значення результатів для українського ринку.

Цифровізація економіки призвела до трансформації механізмів ціноутворення на багатьох ринках. Платформи спільного споживання, електронної комерції, цифрових послуг та онлайн-реклами дедалі частіше використовують алгоритмічне ціноутворення, яке базується на аналізі великих масивів даних та автоматизованій оптимізації. У таких умовах ціна перестає бути результатом повільного ринкового коригування і набуває характеру обчислюваної змінної, що постійно адаптується до змін попиту, пропозиції та поведінки користувачів [1].

У цифрових платформах ціна дедалі частіше визначається не шляхом поступового ринкового коригування, а як результат автоматизованої оптимізації економічної цілі фірми. У загальному вигляді алгоритмічне ціноутворення можна представити як задачу максимізації прибутку:

$$\max_{P_t} R_t = P_t \cdot Q_t(P_t | X_t) - C(Q_t),$$

де X_t – інформація про поточний стан ринку (дані про попит, поведінку споживачів, конкурентів, сезонність тощо).

В умовах цифрових ринків, коли граничні витрати є відносно сталими або низькими, задача може спрощуватися до максимізації доходу:

$$\max_{P_t} R_t = P_t \cdot Q_t (P_t | X_t),$$

що не змінює якісних висновків щодо впливу алгоритмів на частоту та амплітуду цінових коригувань.

Постійне оновлення прогнозів попиту та миттєве коригування цін можуть підвищувати частоту цінових змін, що потенційно збільшує їхню волатильність. Волатильність цін є статистичною характеристикою динаміки цінових змін і відображає ступінь їх мінливості протягом певного періоду часу. Тобто у загальному розумінні волатильність вимірює інтенсивність та амплітуду коливань ціни відносно її середнього рівня [2].

Алгоритмічне ціноутворення ґрунтується на розв'язанні оптимізаційних задач типу максимізації прибутку або доходу за умов невизначеного попиту. На відміну від класичних моделей мікроекономіки, де ціна є рівноважною величиною, в алгоритмічній економіці вона формується як результат безперервного перегляду рішень на основі прогнозів імовірнісної поведінки споживачів. Це може призводити як до підвищення ринкової ефективності, так і до зростання волатильності цін.

Для оцінки впливу алгоритмічного ціноутворення використано економетричний підхід на основі аналізу панельних або часових рядів. Як залежну змінну розглянуто показники волатильності цін (стандартне відхилення, коефіцієнт варіації), тоді як ключовою пояснювальною змінною є наявність або інтенсивність використання алгоритмічного ціноутворення. Отримані варіанти моделі представлена у вигляді регресії з фіксованими ефектами та підходу difference-in-differences для порівняння періодів до та після впровадження алгоритмів.

Для кількісної оцінки впливу алгоритмічного ціноутворення застосовується панельна регресійна модель з фіксованими ефектами:

$Vol_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot Algorithm_{it} + \beta_2 \cdot Demand_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}$, де:
 $Algorithm_{it}$ – dummy-змінна, що дорівнює 1 після впровадження алгоритму;

$Demand_{it}$ – показник попиту (кількість замовлень, переглядів тощо);

μ_i – фіксовані ефекти товару (враховують незмінні характеристики);

λ_t – часові ефекти (враховують макрошоки, сезонність);

ε_{it} – випадкова складова.

Застосування фіксованих ефектів дозволяє мінімізувати зміщення оцінок, пов'язане з неврахованими індивідуальними особливостями товарів або платформ.

Коефіцієнт β_1 відображає чистий ефект алгоритмічного ціноутворення на зміну волатильності цін за інших рівних умов.

Для посилення каузальної інтерпретації результатів використовується підхід difference-in-differences:

$Vol_{it} = \alpha + \beta_1 \cdot Treated_i + \beta_2 \cdot Post_t + \beta_3 \cdot (Treated_i \cdot Post_t) + \varepsilon_{it}$, де:
 $Treated_i$ – група платформ або товарів, де впроваджено алгоритм;
 $Post_t$ – період після впровадження;
 β_3 – оцінка каузального ефекту.

Цей підхід дозволяє відокремити ефект алгоритму від загальної ринкової динаміки.

Теоретично алгоритмічне ціноутворення характеризується високою швидкістю реакції на зміни попиту та поведінкові сигнали. Це може проявлятися у зростанні частоти цінових коригувань [3].

Очікується, що у короткостроковому періоді: $\beta_1 > 0$, що свідчитиме про статистично значуще зростання мікрovolatility цін після впровадження алгоритму.

Разом із тим у середньостроковій перспективі можливе часткове зниження амплітуди коливань за рахунок швидшого досягнення локальної рівноваги та точнішого прогнозування попиту.

Таким чином, алгоритмічне ціноутворення може одночасно підвищувати швидкість адаптації цін, збільшувати короткострокову мінливість та змінювати механізм досягнення рівноваги з процесуального на обчислюваний. Алгоритм виступає не лише інструментом оптимізації, а й фактором трансформації самої структури цінової динаміки цифрових ринків.

В умовах цифровізації економіки алгоритмічне ціноутворення активно використовується в онлайн-торгівлі (маркетплейси), агрегаторах таксі, бронюванні житла, цифрових фінансових послугах, енергетичних та товарних біржах [4].

Особливості українського ринку – висока чутливість до макроекономічних шоків (інфляція, валютна нестабільність), воєнні ризики, що посилюють коливання попиту і логістичних витрат та концентрація ринку в окремих цифрових сегментах – створюють специфічне середовище для застосування алгоритмічних моделей ціноутворення.

В умовах нестабільності алгоритмічне ціноутворення може прискорювати передачу шоків у ціни; підвищувати короткострокову volatiltiy; створювати ризики алгоритмічної координації між платформами; впливати на споживчу довіру.

В умовах інфляції та коливань валютного курсу відбувається постійна зміна витрат виробників і продавців, зокрема імпоротної складової. Оскільки алгоритмічні системи інтегрують інформацію про витрати, попит та конкурентні ціни в режимі реального часу, будь-який макроекономічний шок транслюється у частіші цінові коригування.

Воєнні ризики створюють додаткову невизначеність щодо попиту та логістичних витрат. Перебої у постачанні, зміни транспортних маршрутів, регіональні обмеження формують часті коливання витрат і доступності товарів.

Алгоритмічні системи, що реагують на зміну залишків, попиту та швидкості продажів, можуть посилювати амплітуду цінових змін. Таким

чином, алгоритм виступає механізмом швидкої адаптації, але одночасно підвищує мікро-волатильність, оскільки кожна зміна параметрів попиту або пропозиції одразу впливає на оптимальну ціну.

В окремих цифрових секторах України спостерігається відносно висока концентрація ринку. У таких умовах алгоритмічне ціноутворення може призводити до синхронізації цінових стратегій, швидкого копіювання змін конкурентів та зменшення цінової інерції.

Якщо декілька великих платформ використовують схожі алгоритми оптимізації, цінові коригування можуть відбуватися одночасно, що посилює агреговану волатильність ринку.

Результати проведеного дослідження мають практичне значення для антимонопольного комітету України (моніторинг алгоритмічної координації); регулювання цифрових платформ; формування політики цифрової конкуренції; оцінки ризиків волатильності для споживачів.

Таким чином, алгоритмічне ціноутворення змінює характер функціонування цифрових ринків, трансформуючи механізм досягнення ринкової рівноваги. Емпіричний аналіз свідчить про можливе зростання короткострокової волатильності цін після впровадження алгоритмічних механізмів. Це підвищує необхідність подальших досліджень та розробки регуляторних підходів до контролю алгоритмічних рішень у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Karpenko V., Vdovichena O., Lipych L. *et al.* B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5 (52), P. 543-561. URL: <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/view/4159>

2. Paryzkyi I., Perehuda Y., Kryvoberets M. and others. Smart Economy in the Regions of Ukraine: Current Trends and Development Vectors. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21, P. 1380–1388. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a151/>

3. Ліман В., Іванчук Я., Ярошук Р. Динамічне ціноутворення в українському інтернет-рітейлі. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2024. № 1. С. 231–236. DOI: 10.31891/2219-9365-2024-77-30

4. Сохецька А. В. Адаптивне ціноутворення в умовах економічної нестабільності: поведінковий підхід до формування цінової політики підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36(75). № 3. С. 29–35. DOI: 10.32782/2523-4803/75-3-5

5. Grace I., Onum F. O. Digital Platforms and Algorithmic Pricing: Investigating Market Efficiency and Consumer Welfare in the Age of Big Data. *Malaysian E-Commerce Journal*. 2025. Vol. 9, № 2. P. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.26480/mecj.02.2025.26.34>

6. Sánchez-Cartas J. M. Algorithmic Pricing and Price Gouging // *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 5. Article 2542. DOI: <https://doi.org/10.3390/su130525420>

7. Луньова Т. С. Вплив маркетингової цінової політики на фінансові результати та ринкові позиції підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. С. 1015–1021. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-150

УДК 330.34:519.68:004.032

Inessa KRASNOKUTSKA, PhD in Phys.-Math. Sci., Assoc. Prof.,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi

PARALLEL COMPUTATION OF NASH EQUILIBRIA IN BIMATRIX GAMES USING CUDA

Nash equilibrium is a fundamental concept in game theory and is widely used in economic modeling to analyze strategic behavior among agents. In competitive or interactive settings between two participants, identifying a stable strategy—where no player has an incentive to unilaterally change their choice—is critical for making optimal decisions.

Traditional methods for computing Nash equilibria, particularly in bimatrix games, often rely on support enumeration algorithms. These approaches generate all possible combinations of strategy supports for both players and then check whether the Nash conditions are satisfied. While effective for games with a small number of strategies, the computational cost grows exponentially as the strategy set expands. This makes CPU-based implementations slow and, in many practical scenarios, infeasible.

To overcome these limitations, recent research has focused on leveraging parallel computing using Graphics Processing Units (GPUs), specifically employing CUDA technology. GPUs can perform thousands of computations simultaneously, enabling the evaluation of multiple strategy combinations at the same time. As a result, problems that would take a significant amount of time on a CPU can be solved much faster on a GPU, allowing for real-time analysis of complex strategic interactions.

In the GPU-based approach, each pair of strategy supports for the two players is processed by a separate thread. Each thread checks whether the Nash equilibrium conditions hold—that is, whether no player can improve their payoff by unilaterally deviating from their chosen strategy, given the fixed strategy of the other player. Threads that identify valid equilibria store the corresponding strategy pairs as Nash equilibria. By distributing the task of evaluating all possible strategy pairs across many independent threads, the GPU implementation significantly reduces computation time. Moreover, the approach scales efficiently as the number of

strategies increases, due to the GPU's ability to handle large arrays of data concurrently. This makes it practical to analyze larger and more realistic games, which are common in economic and managerial contexts.

Parallel computation of Nash equilibria has direct applications in economic security and managerial decision-making. For instance:

- modeling competition between firms in a market;
- analyzing investment strategies under risk;
- evaluating the impact of different management decisions in multi-agent environments;
- identifying stable strategies in auctions, negotiations, or regulatory scenarios.

The use of GPU acceleration enables these calculations to be performed in near real-time. This capability is crucial for decision-support systems in economics, as it allows organizations to rapidly assess the consequences of different strategies, respond to changing market conditions, and enhance their economic security.

The main advantages of GPU-based parallel computation include:

Significant reduction in computation time, often by orders of magnitude compared to CPU implementations;

Scalability, allowing for the analysis of games with large strategy sets;

Integration potential with decision-support systems for management and economic modeling;

Increased analytical accuracy, since a larger number of scenarios can be considered simultaneously.

Future developments may involve applying Counterfactual Regret Minimization (CFR) and other approximate methods to large-scale games with incomplete information. These approaches can further enhance the efficiency and practicality of computing Nash equilibria in economic models. By combining game-theoretic analysis with GPU-based parallel computation, researchers and practitioners can model complex interactions among economic agents in a computationally feasible way. This enables more informed and timely managerial decisions and contributes to improved economic security and strategic planning.

References:

1. Rampersaud S., Mashayekhy L., Grosu D. Computing Nash Equilibria in Bimatrix Games: GPU-Based Parallel Support Enumeration. *IEEE Transactions on Parallel and Distributed Systems*. 2014. Vol. 25, Iss. 12, pp. 3111–3123. DOI: 10.1109/TPDS.2014.2307887.
2. Baghal S. Using GPU-Accelerated Counterfactual Regret Minimization. *Preprint (arXiv)*. 2025. DOI: 10.48550/arXiv.2508.06559.

Oleksandr KRASNOKUTSKYI, PhD Student,
Inessa KRASNOKUTSKA, PhD in Phys.-Math. Sci., Assoc. Prof.,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ECONOMIC- MATHEMATICAL MODELING IN ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT

The development of modern global and national economic systems is characterized by a high level of uncertainty, growing technological complexity, and asymmetric risks. Management decisions made under such conditions require the application of advanced and adaptive economic-mathematical tools. Ensuring economic security at the micro-level (an individual industrial enterprise), meso-level (business ecosystems), and macro-level requires a transition from static deterministic models to dynamic, stochastic, network, and game-theoretic approaches.

The integration of game theory, dynamic programming, reliability theory, and matrix analysis forms a methodological basis for developing management architectures resilient to market fluctuations and cyber risks. However, the exponential growth in the complexity of these mathematical constructs generates a fundamental problem of their cognitive accessibility for decision-makers – top management, risk directors, and regulators. In this context, generative artificial intelligence (AI) tools may serve as an interface layer that visualizes multidimensional decision spaces and nonlinear optimization results, transforming complex mathematical outputs into structured analytical dashboards [1].

To adequately model the behavior of an enterprise in highly competitive markets, the application of aggregative game theory is highly appropriate. Recent studies demonstrate the high convergence properties of continuous-time algorithms for distributed Nash equilibrium-seeking. Unlike classical discrete methods characterized by slower convergence, the application of projected gradient plays dynamics allows achieving an exponentially convergent distributed Nash equilibrium seeking for constrained aggregative games [2]. For corporate decision-making systems, this means the algorithm's ability to account for constraints of the enterprise's strategic sets (budget limits, resource quotas) and ensure timely adaptation to competitors' strategic actions in decentralized markets, even over directed communication graphs [3].

Simultaneously, ensuring continuous financial stability and liquidity requires the mandatory implementation of tools based on dynamic programming methods. Powerful models developed in modern science enable the use of recurrence equations to determine the optimal combination of factors under specified constraints influencing the enterprise's financial flows at each stage of its operational cycle [4]. The application of the classical Bellman equation, inextricably linked with modern social financial technologies, demonstrates

practical applicability in financial flow optimization, contributing to improved allocation of financial resources and investment efficiency.

Despite the power of these models, modern economic-mathematical tools have reached a level of complexity that complicates their direct managerial interpretation. For instance, systems of delay differential equations, which are indispensable for modeling economic crises or lags in global supply chains, are characterized by high-dimensional state spaces and nonlinear dynamics. Such models are difficult to interpret by non-technical decision-makers.

The solution to this fundamental problem lies in using generative AI tools to automate the visualization of applied mathematical models. As demonstrated in recent studies, modern AI tools are capable of ability to transforming complex, non-intuitive mathematical abstractions into understandable, interactive visual representations [1]. The integration of powerful mathematical engines with Large Language Models (LLMs) enables the automated generation of interactive analytical representations: dynamic risk heatmaps, 3D projections of financial flow attractor evolution, and interactive vulnerability graphs. In this paradigm, AI serves as an intellectual translator, converting the multidimensional outputs of complex optimization tasks into accessible, interactive management dashboards. This may reduce cognitive load, lower the risk of misinterpretation of analytical outputs, and improve the efficiency of strategic decision-making.

Conclusions. An effective, modern system for guaranteeing an enterprise's economic security should be built as an integrated system combining mathematical modeling and analytical support tools. At its deep foundation lie powerful mathematical tools: continuous-time projected gradient dynamics for optimizing competitive struggle and multi-criteria dynamic programming for enhancing operational financial efficiency. A complementary layer to this mathematical core can be implemented using generative AI tools. The study investigates and confirms the effectiveness of using AI for data visualization and the development of interactive applications. It has been proven that these tools support the translation and visualization of complex processes (particularly systems with delays), essentially enhancing the interpretability of modeling results for company management.

References:

1. Krasnokutskyi O.S., Krasnokutska I.V., Cherevko I. M. Usage of AI generative tools to visualize models of applied mathematics. *Problems of Informatics and Computer Engineering: Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference (PICT – 2024)*, Chernivtsi, November 01–03, 2024. Chernivtsi: Chernivtsi National University, 2024. pp. 93–94.
2. Liang S., Yi P., Hong Y., Peng K. Exponentially convergent distributed Nash equilibrium seeking for constrained aggregative games. *Autonomous Intelligent Systems*. 2022. Vol. 2, Iss. 1. Article 6. DOI: 10.1007/s43684-022-00024-4.

3. Tang Y., Yi P., Zhang Y., Li D. Nash equilibrium seeking over directed graphs. *Autonomous Intelligent Systems*. 2022. Vol. 2, Iss. 1. Article 7. DOI: 10.1007/s43684-022-00026-2.

4. Kots O., Kots H., Karyy O. Economic and mathematical modeling for the process management of the company's financial flows. *Institutional Repository of Lviv Polytechnic National University*. URL: <https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/89883c0e-1aed-4cc3-942d-cc8e2bd92cc9/content> (accessed February 24, 2026).

УДК: 330.341

Ольга МАЙСТРЕНКО, к.е.н., доцент,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків

МАТРИЧНІ ТА МОДЕЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

З сучасних умов структурної трансформації національної економіки, необхідності її післявоєнного відновлення та одночасного поглиблення євроінтеграційних процесів питання формування й утримання конкурентних позицій суб'єктів господарювання набуває для українських компаній виняткової актуальності. Посилення відкритості внутрішнього ринку, зростання рівня конкуренції з боку іноземних виробників, адаптація до регуляторних вимог Європейського Союзу, а також високий рівень невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність об'єктивної та системної оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. У цих умовах ключового значення набуває обґрунтований інструментарій аналізу конкурентних позицій, здатний враховувати як внутрішні можливості суб'єкта господарювання, так і динамічні зміни ринкового середовища. Використання сучасних аналітичних методів дає змогу своєчасно ідентифікувати конкурентні переваги та загрози, підвищити якість стратегічних управлінських рішень і забезпечити узгодженість розвитку українських компаній із європейськими стандартами ведення бізнесу.

Вибір та використання інструментарію аналізу конкурентних позицій є важливим етапом управління конкурентоспроможністю компаній, оскільки дозволяє виявити та максимально використати потенціал сильних сторін, які забезпечують організації довгострокові та стійкі конкурентні переваги.

Аналіз конкурентних позицій суб'єктів господарювання спрямований на розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, від реалізації яких безпосередньо залежить обґрунтованість обрання інструментів оцінки

конкурентоспроможності компанії. Насамперед до таких завдань належить ідентифікація поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та його позиції на цільових ринках у порівнянні з основними конкурентами. Важливим завданням є виявлення ключових конкурентних переваг і слабких сторін суб'єкта господарювання, а також оцінка ефективності використання його ресурсного, виробничого, інноваційного та управлінського потенціалу.

Окрему увагу в межах аналізу науковці [1, 2] приділяють дослідженню впливу зовнішнього середовища, зокрема галузевих тенденцій, регуляторних змін, рівня ринкової концентрації та інтенсивності конкуренції, що зумовлює необхідність застосування макро- та мезоекономічних аналітичних інструментів. Важливим завданням є оцінка динаміки конкурентних позицій у часі, що дає змогу прогнозувати їх зміну та обґрунтовувати стратегічні напрями розвитку компанії. Їх сукупність визначає доцільність використання комбінованого набору інструментів аналізу, який поєднує кількісні та якісні методи оцінки й забезпечує комплексне бачення конкурентних позицій суб'єкта господарювання в сучасних умовах функціонування.

У науковій літературі [3] методичні аспекти інструментарію аналізу та оцінки конкурентних позицій суб'єктів господарювання найчастіше ототожнюються із сукупністю певних аналітичних засобів, моделей, матриць та показників, які використовуються для структурованого дослідження ринкового становища підприємства, його конкурентних переваг і обмежень, а також взаємодії з конкурентним середовищем. Вони слугують практичним «робочим апаратом» аналізу та забезпечують систематизацію інформації, візуалізацію результатів і формування аналітичних висновків, необхідних для ухвалення управлінських рішень.

Найчастіше інструментарій оцінки конкурентних позицій науковці розкривають через призму стратегічного аналізу - як засоби управління, які дозволяють виявити та розкрити стратегічний потенціал конкурентоспроможності компанії. Такий стратегічний аналіз Алексич К. О. називає інструментом формування конкурентних переваг підприємства [4].

Досить поширеним у національній та зарубіжній науковій літературі є підхід до оцінки конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів, в основі яких є використання стратегічних матричних та модельних інструментів. Так, найбільш відомими та поширеними серед матричних інструментів аналізу конкурентних позицій вчені відмічають: матрицю McKinsey, метод SWOT та PEST (EL) -аналізу, метод бенчмаркінгу. Серед модельного інструментарію оцінки конкурентоспроможності широко відомими є модель БКГ, модель Портера, модель Ансоффа, VRIO, моделі картографування стратегічних груп. Спільність та перехресний характер методичних засад оцінювання конкурентних переваг зумовили широке розповсюдження універсальних матрично-модельних інструментів, таких як модель Hofer/Schendel (матриця стадії розвитку ринку та оцінки конкурентних позицій компанії), модель ADL/LC (матриця стадії життєвого циклу продукції та оцінки конкурентних позицій) та інші (табл. 1).

Таблиця 1. Матричні та модельні інструменти оцінки конкурентних позицій підприємств

Інструмент	Сутність	Параметри оцінювання	Призначення	Обмеження застосування
Матричні інструменти				
Матриця McKinsey	Оцінка конкурентних позицій бізнес-одиниць у портфелі компанії	Привабливість галузі; конкурентна позиція	Обґрунтування стратегічних рішень щодо інвестування, зростання або згортання бізнесу	Високий рівень суб'єктивності при виборі критеріїв
SWOT-аналіз	Виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності	Сильні та слабкі сторони; можливості та загрози	Формування стратегічних альтернатив розвитку	Статичність, відсутність кількісної оцінки
PEST (EL)-аналіз	Аналіз макросередовища функціонування підприємства	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори	Ідентифікація зовнішніх ризиків і можливостей	Не враховує внутрішній потенціал підприємства
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками конкурентів або лідерів ринку	Показники ефективності, процеси, результати діяльності	Підвищення конкурентних переваг через запозичення успішних рішень	Обмежений доступ до релевантної інформації
Модельні інструменти				
Модель БКГ	Портфельний аналіз бізнес-напрямів	Темп зростання ринку; відносна частка ринку	Оптимізація структури бізнес-портфеля	Надмірне спрощення ринкових умов
Модель п'яти сил Портера	Оцінка інтенсивності галузевої конкуренції	Загроза нових конкурентів; товари-замінники; сила постачальників і споживачів; рівень конкуренції	Визначення стратегічної позиції в галузі	Статичний характер, обмежене врахування інновацій
Модель Ансоффа	Вибір стратегій зростання	Ринки; продукти	Формування напрямів стратегічного розвитку	Не враховує рівень конкурентного тиску
VRIO-модель	Аналіз внутрішніх джерел конкурентних переваг	Цінність, рідкісність, імітованість, організація	Оцінка стратегічних ресурсів підприємства	Складність кількісної інтерпретації
Картографування стратегічних груп	Виявлення позицій конкурентів у галузі	Ключові параметри конкуренції	Аналіз структури ринку та конкурентних кластерів	Залежність від коректності вибору параметрів
Модель Hofer/Schendel	Поєднання стадії розвитку ринку та конкурентної позиції	Стадія життєвого циклу ринку; конкурентна сила	Вибір адекватних стратегій розвитку	Потребує детальної ринкової інформації
Модель ADL/LC	Оцінка конкурентних позицій з урахуванням життєвого циклу продукту	Стадія ЖЦП; конкурентна позиція	Портфельне стратегічне планування	Складність адаптації до багатопродуктових компаній

Джерело: систематизовано за [5-7]

Ці інструменти, за своєю сутністю та формою, постають чіткими прикладними аналітичними конструкціями, що реалізують відповідні методи аналізу конкурентних позицій господарюючих суб'єктів на практиці та дають змогу змістовно і інформативно надати й інтерпретувати результати аналізу (матриці, моделі, шкали, індекси). У реальному аналітичному процесі методи й інструменти взаємодіють і взаємодоповнюють одне одного, формуючи цілісну систему оцінки конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С.189-194.
2. Ходирева О.О. Формування системи стратегічного контролінгу факторів розвитку промислового підприємства : дис. д-ра філософії : спец. 051; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2023. 234 с.
3. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
4. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. С. 10-15.
5. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.
6. Kaufmann T. Marktwachstums-Marktanteil-sportfolio (BCG-Matrix). In: *Strategiewerkzeuge aus der Praxis*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-63105-8_22
7. Базиліук В., Базиліук К. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>.

УДК 338.43:519.237

**Оксана НУЖНА, к.е.н., доцент,
Денис ВАСИЛЕНКО, здобувач вищої освіти,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк**

ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ВАЛОВИЙ ЗБІР ЗЕРНОВИХ ТА ЗЕРНОБОБОВИХ КУЛЬТУР У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ ЕКОНОМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

Актуальність дослідження впливу факторів на валовий збір зернових та

зернобобових культур у Волинській області зумовлена необхідністю забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку аграрного сектору регіону. В умовах кліматичних змін, коливань урожайності й обмеженості ресурсів особливого значення набуває виявлення ключових чинників, що визначають результативність виробництва такої продукції. Застосування економетричного моделювання дозволяє отримати науково обґрунтовані оцінки впливу цих факторів і використати їх для підвищення ефективності управлінських рішень у сільському господарстві.

На валовий збір зернових та зернобобових культур впливає комплекс взаємопов'язаних факторів, які поділяють на кілька основних груп, а саме: природно-кліматичні, виробничо-технологічні, економічні, трудові та організаційні. В економетричних дослідженнях ці фактори доцільно відображати через показники площі насаджень, урожайності, витрат на виробництво, чисельності зайнятих працівників та обсягів інвестицій.

В нашому дослідженні в якості фактора обрано посівну площу зернових та зернобобових культур у Волинській області, а в якості показника – обсяг виробництва (валовий збір) цих культур у Волинській області.

Період дослідження охоплює 2010-2024 роки з огляду на наявність статистичних даних на сайті Волинського обласного управління статистики [2].

Аналіз поля кореляції показав доцільність побудови економетричної моделі у формі парної лінійної регресії. Визначивши параметри моделі методом найменших квадратів згідно методики [1], отримали такий аналітичний вираз:

$$Y = 96,77 \cdot X - 16205,38, \quad (1)$$

де Y – обсяг виробництва (валовий збір) зернових та зернобобових культур, тис. ц;

X – посівна площа зернових та зернобобових культур, тис. га.

У табл. 1 наведено статистичні дані і результати дослідження моделі парної лінійної регресії для обраних фактора і показника.

Побудована економетрична модель з обраною ймовірністю 0,95 є адекватною статистичним даним, оскільки розрахункове значення критерію Фішера (40,45) перевищує його табличне значення (4,67). Тому модель придатна для аналізу та прогнозування.

Аналіз економетричної моделі було проведено з використанням показників, за значеннями яких були зроблені такі статистичні висновки: зв'язок між фактором і показником сильний і прямий, про що свідчить значення коефіцієнта кореляції (0,87); варіація показника на 76% пояснюється варіацією фактора, такий висновок було зроблено на основі значення коефіцієнта детермінації (0,76); про високу якість моделі свідчить близьке до 1 значення індексу кореляції (0,87), в чому також переконує досить близьке розташування точок поля кореляції до ліній регресії (рис. 1); показник досить еластичний за фактором, адже при збільшенні фактора на 1% показник збільшується на 2,44%.

Таблиця 1. Статистичні дані та результати дослідження моделі парної лінійної регресії для обраних фактора і показника по зернових та зернобобових культурах Волинської області

№ з/п	Рік	Статистичні дані		Розрахункові значення показника, тис. ц
		Значення фактора (посівна площа), тис. га	Значення показника (обсяг виробництва (валовий збір)), тис. ц	
1	2010	242,1	5794,0	7221,7
2	2011	253,5	7478,6	8324,8
3	2012	271,5	8693,3	10066,6
4	2013	267,1	9020,3	9640,8
5	2014	272,1	10367,7	10124,7
6	2015	271,3	10622,8	10047,3
7	2016	295,5	11096,5	12389,0
8	2017	291,5	11652,0	12001,9
9	2018	293,8	12372,0	12224,5
10	2019	298,9	12926,3	12718,0
11	2020	312,3	14011,6	14014,7
12	2021	327,7	15092,8	15504,9
13	2022	308,6	13586,0	13656,6
14	2023	294,1	13723,6	12253,5
15	2024	261,3	12831,1	9079,6
Сума		4261,3	169268,6	169268,6

Джерело: [2].

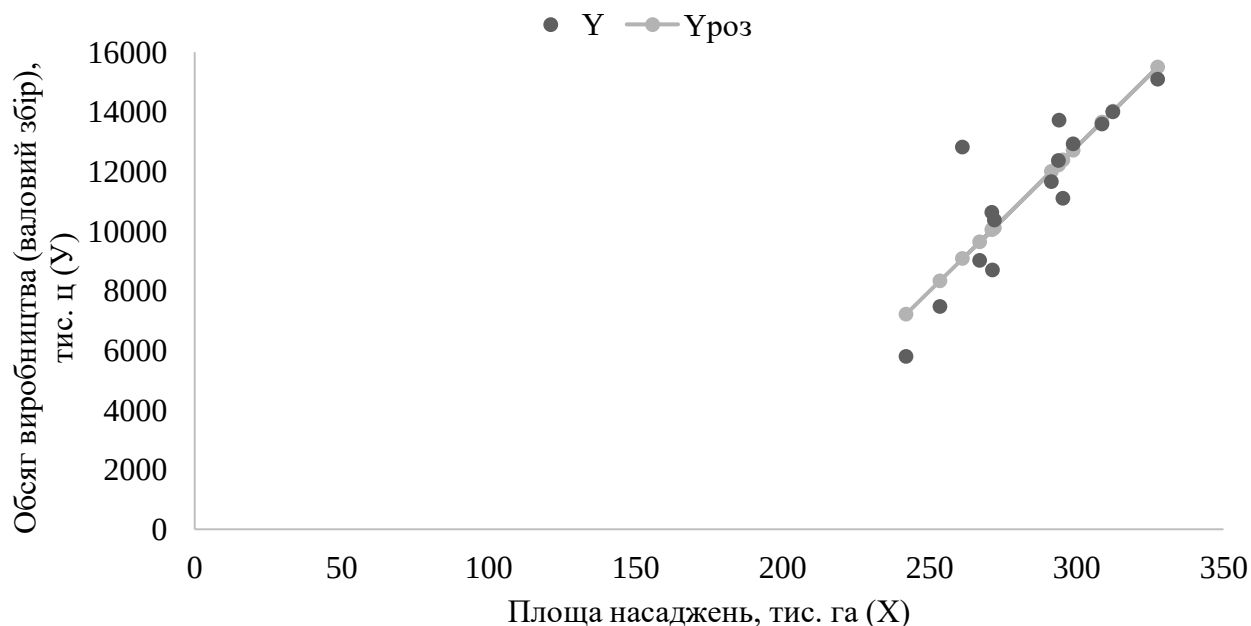


Рис. 1. Графік статистичних даних і лінії парної лінійної регресії для досліджуваних фактора і показника по зернових та зернобобових культурах Волинської області

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків за даними [2].

Отже, результати моделювання показали існування прямого і сильного зв'язку між фактором (посівна площа зернових та зернобобових культур) і показником (обсяг виробництва (валовий збір) зернових та зернобобових культур) для Волинської області. Варіація фактора сильно впливає на

варіацію показника. Про високу міру еластичності показника за фактором свідчить те, що збільшення фактора на 1% викликає збільшення показника на 2,44%.

Список використаних джерел:

1. Козьменко О.В., Кузьменко О.В. Економіко-математичні методи та моделі (економетрика): навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2025. 406 с.
2. Рослинництво (1995-2024). Волинське обласне управління статистики. URL: http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/4_6.htm (дата звернення 08.02.2026).

УДК 338.47:519.86

**Оксана НУЖНА, к.е.н., доцент,
Катерина ПАВЛІК, здобувач вищої освіти,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк**

ВИРОБНИЧІ ФУНКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГУ ВИКОНАННЯ РОБІТ І НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ, СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА, ПОШТОВОЇ ТА КУР'ЄРСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Дослідження обсягу виконання робіт і надання послуг на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України є надзвичайно актуальними в умовах порушення логістичних ланцюгів, зростання ролі електронної комерції та воєнних викликів.

Такі дослідження дають змогу оцінити ефективність функціонування логістичної інфраструктури, визначити вузькі місця та обґрунтувати напрями її відновлення і розвитку.

Виробнича функція Кобба-Дугласа відображає залежність обсягу виробництва (виконання робіт і надання послуг) від витрат основних факторів – праці, капіталу та матеріально-технічних ресурсів.

Її використання в прогнозуванні діяльності підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської сфери дозволяє кількісно оцінити вплив ресурсів на результати роботи та сформувані науково обґрунтовані прогнози розвитку галузі в умовах економічної невизначеності.

Науковці досліджують актуальні питання щодо транспортної та логістичної інфраструктури України, зокрема, її сучасний стан та перспективи розвитку [2], стратегії розвитку в умовах євроінтеграції та війни, відновлення і перспективи розбудови [5-6].

В даному дослідженні метою є прогнозування обсягу виконання робіт і надання послуг на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України на основі економетричної моделі виробничої функції Кобба-Дугласа.

За даними державної служби статистики України обрано статистичні дані по факторах (затрати праці – витрати на оплату праці; затрати капіталу – вартість активів) і показнику (обсяг виконаних робіт і наданих послуг) для підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України (секція Н за КВЕД-2010) (табл. 1).

Таблиця 1. Статистичні дані і розрахункові значення показника для моделі виробничої функції Кобба-Дугласа, побудованої для підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України, за 2013-2024 роки

№ з/п	Рік	Значення першого фактора (затрати праці), тис. грн.	Значення другого фактора (затрати капіталу), тис. грн.	Значення показника (обсяг виконаних робіт і наданих послуг), тис. грн.	
				статистичні дані	розрахункові значення
1	2013	37730337,4	374322063,6	198715814,8	209185750,35
2	2014	33100938,5	369502029,9	200751496,3	191129651,8
3	2015	40870027,0	1072682519,3	276835704,8	282304027,8
4	2016	51521617,8	1240024425,4	344397819,1	340791887,71
5	2017	68108672,2	1001820884,1	405081906,1	390461268,5
6	2018	88006172,7	1027836624,2	458916699,1	465976918,6
7	2019	102333126,2	930387688,1	511391072,0	503371253,1
8	2020	101561504,9	1200279283,2	476286287,8	531614724,2
9	2021	113306698,1	1114777916,2	553751719,6	562024652,1
10	2022	96068492,2	1132065357,6	520150760,2	505306336,1
11	2023	111979705,7	1271998575,2	606822054,3	575123469,7
12	2024	129682836,9	1299843037,3	647784811,2	637444855,7
Сума		974270129,60	12035540404,10	5200886145,30	5194734795,7

Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014–2021 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: розрахунки автора на основі даних [1; 3; 4].

Наведемо отриманий аналітичний вираз виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України:

$$Y = 18,37 \cdot X_1^{0,67} \cdot X_2^{0,23}. \quad (1)$$

де Y – обсяг виконаних робіт і наданих послуг, тис. грн.;

X_1 – витрати на оплату праці, тис. грн.;

X_2 – вартість активів, тис. грн.

Необхідним етапом дослідження є перевірка побудованої моделі виробничої функції Кобба-Дугласа на адекватність статистичним даним, яка була проведена з використанням критерію Фішера.

На основі порівняння розрахункового (139,15) і табличного (4,26) значень критерію Фішера було зроблено висновок, що економетрична модель виробничої функції Кобба-Дугласа, побудована для підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України за 2013-2024 роки, адекватна статистичним даним і придатна для подальшого аналізу і використання з метою прогнозування.

Проведено прогнозування показника (обсяг виконання робіт і надання послуг) згідно побудованої моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України.

Вивчивши динаміку факторів, ми визначили середньорічні темпи їх приросту і на основі цього розраховували їх прогнозні значення:

1) перший фактор (затрати праці, в нашій моделі – витрати на оплату праці на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України): середньорічний приріст становить 12,99%, тому прогнозне значення $X_{1прогн} = 146532164,7$ тис. грн.;

2) другий фактор (затрати капіталу, в нашій моделі – вартість активів на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України): середньорічний приріст становить 19,68%, тому прогнозне значення $X_{2прогн} = 1555687073,2$ тис. грн.

Шляхом підстановки прогнозних значень факторів у рівняння (1) було визначено прогнозне значення показника, а саме обсяг виконання робіт і надання послуг для підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України у наступному 2025 році, який становить 721217132,9 тис. грн.

Таким чином, якщо у наступному 2025 році на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності України витрати на оплату праці становитимуть 146532164,7 тис. грн., а вартість активів складатиме 1555687073,2 тис. грн., то із ймовірністю 0,95 обсяг виконання робіт і надання послуг згідно побудованої моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для досліджуваних підприємств становитиме 721217132,9 тис. грн.

Список використаних джерел:

1. Витрати на оплату праці підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/f_in_new/Vpor_kved_10_21.xlsx (дата звернення 11.12.2025).

2. Комчатних О.В., Петровська С.І., Редько Н.О. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної інфраструктури в Україні.

Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 11-16. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/4.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

3. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/pbp_ek_vsmm_2013_ue.xlsx (дата звернення 11.12.2025).

4. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/ovpp_vsmm_2012-2020_ue.xlsx (дата звернення 11.12.2025).

5. Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 185-192. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-185_192.pdf (дата звернення 11.12.2025).

6. Чаркіна Т.Ю., Задоя В.О., Юрчик О.А. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні. *Агросвіт*. 2024. №6. С. 103-112. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3213/3249> (дата звернення: 21.12.2025).

УДК 338.45:519.237

**Оксана НУЖНА, к.е.н., доцент,
Ангеліна ШОКУН, здобувач вищої освіти,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк**

МОДЕЛЬ ПАРНОЇ НЕЛІНІЙНОЇ РЕГРЕСІЇ В ДОСЛІДЖЕННІ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ І НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Дослідження зв'язку між власним капіталом і необоротними активами промислових підприємств є актуальними, оскільки саме власний капітал є основним джерелом формування та відтворення необоротних активів. Аналіз цього взаємозв'язку дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємств, рівень їх інвестиційної самостійності та здатність до довгострокового розвитку. В умовах економічної нестабільності такі дослідження допомагають обґрунтувати ефективну політику управління капіталом і оновлення виробничого потенціалу.

Дослідження проводилось методами економетричного моделювання згідно визначених його етапів [1-2]. Для цього спочатку була сформульована

гіпотеза про те, що вартість необоротних активів значною мірою залежить від суми власного капіталу підприємства. Для перевірки висунутої гіпотези за допомогою такого методу, як моделювання, обрано фактор – власний капітал промислових підприємств Волинської області. Наше дослідження проводилось за період 2009-2024 роки (за винятком 2017 року), оскільки саме за цей період наявні статистичні дані.

Статистичні дані для проведення дослідження було взято на сайті Волинського обласного управління статистики [3]. З огляду на розміщення точок поля кореляції побудовано економетричну модель парної нелінійної регресії такої аналітичної форми:

$$Y = 10^{\frac{a}{x}} \cdot b, \quad (1)$$

де Y – показник;

X – фактор;

a, b – параметри регресії.

Отримано значення параметрів парної нелінійної регресії та її аналітичний вираз для промислових підприємств Волинської області:

$$Y = 10^{\frac{-2537809,3}{x}} \cdot 29690232,6, \quad (2)$$

де Y – необоротні активи, тис. грн.;

X – власний капітал, тис. грн.

Статистичні дані і результати дослідження моделі у формі парної лінійної регресії для обраних фактора і показника подано у табл. 1.

Таблиця 1. Статистичні дані та результати дослідження моделі у формі парної нелінійної регресії для промислових підприємств Волинської області за 2009-2024 роки

№ з/п	Рік	Статистичні дані		Розрахункові значення показника, тис. грн.
		Значення фактора (власний капітал), тис. грн.	Значення показника (необоротні активи), тис. грн.	
1	2009	2827489,3	5886498,4	3758935,9
2	2010	3143972,8	5819937,4	4628234,7
3	2011	4111474,1	5947887,3	7167424,7
4	2012	4528277,2	6419403,5	8169164,9
5	2013	5177884,6	6618891,2	9604812,1
6	2014	4932091,8	6985207,4	9079528,7
7	2015	5165031,7	9231474,0	9577876,3
8	2017	6656975,2	11371644,8	12342070,2
9	2018	9605878,2	13286375,2	16159214,1
10	2019	13511279,8	19331922,3	19265694,4
9	2020	13814035,6	21123358,3	19449176,9
12	2021	17954493,0	22832833,0	21442076,8
13	2022	17988559,0	23520387,4	21455296,7
14	2023	22362705,1	25871045,0	22862809,5
15	2024	28820222,8	33874295,7	24241364,0
Сума		160600370,2	218121160,9	209203680,0

Джерело: [3].

Аналіз даних таблиці показав, що відхилення між статистичним і розрахунковими значеннями показника не є значними, що попередньо свідчить про належну якість побудованої економетричної моделі.

Наведемо результати перевірки побудованої економетричної моделі на адекватність статистичним даним за критерієм Фішера: розрахункове значення критерію Фішера $F_{\text{роз}} = 4,72$; табличне значення критерію Фішера $F_{\text{табл}} = 4,60$. Оскільки $F_{\text{роз}}$ більше за $F_{\text{табл}}$, тому модель парної лінійної регресії з ймовірністю 0,95 адекватна статистичним даним.

Представимо результати аналізу побудованої економетричної моделі. За значенням коефіцієнта детермінації робимо висновок, що варіація фактора сильно впливає на варіацію показника, а саме варіація показника на 60% пояснюється варіацією фактора. Значення індексу кореляції (0,77) свідчить про те, що точки поля кореляції достатньо близько лежать до лінії регресії. За значенням коефіцієнта еластичності, розрахованого для середніх значення фактора і показника, робимо висновок: якщо фактор (власний капітал) збільшиться на 1%, то показник (необоротні активи) збільшиться на 0,55%.

Графік статистичних даних і лінії непарної лінійної регресії для досліджуваних фактора і показника для підприємств промисловості Волинської області подано на рис. 1.

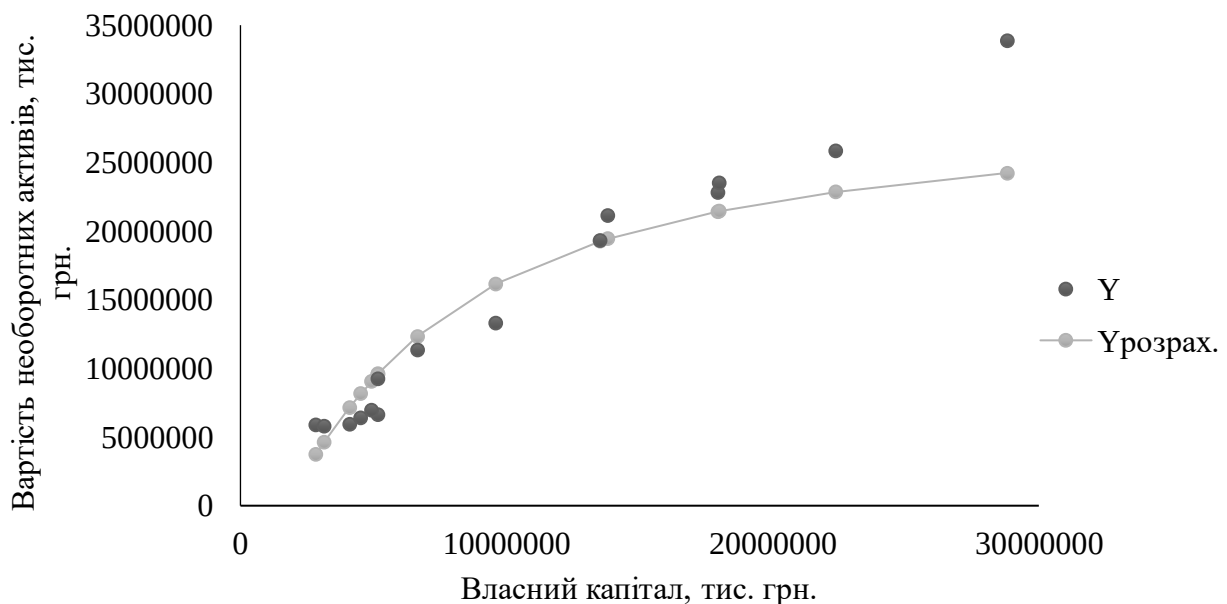


Рис. 1. Графік статистичних даних і лінії парної нелінійної регресії для досліджуваних фактора і показника для підприємств промисловості Волинської області

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків за даними [3].

Наведемо результати прогнозування показника (вартість необоротних активів) для підприємств промисловості Волинської області згідно побудованої економетричної моделі.

Для визначення ймовірного прогнозного значення фактора досліджено його динаміку та розраховано ланцюгові темпи приросту (зменшення) протягом періоду дослідження. Аналіз показав, що власний капітал

промислових підприємств Волинської області збільшується, за винятком 2014 року, із середньорічним темпом приросту 18,99%.

На основі цього обчислено прогнозне значення фактора, тобто власний капітал промислових підприємств Волинської області у 2025 році (34293205,0 тис. грн.).

Відповідно, за формулою (2) отримано прогнозне значення показника, тобто вартість необоротних активів підприємств промисловості Волинської області у 2025 році (29690234,6 тис. грн.).

Визначивши відхилення прогнозного значення показника (7789384,8 тис. грн.), ми отримали довірчий інтервал прогнозного значення показника (вартість необоротних активів підприємств промисловості Волинської області). Отже, якщо у 2025 році власний капітал промислових підприємств Волинської області становитиме 34293205,0 тис. грн., то вартість необоротних активів на досліджуваних підприємствах відповідно до побудованої економетричної моделі з ймовірністю 0,95 буде належати проміжку [21900849,8; 37479619,3] тис. грн.

Таким чином, проведене дослідження показало, що сформульована нами гіпотеза підтвердилась, адже між фактором (власний капітал) і показником (необоротні активи) для промислових підприємств Волинської області існує прямий зв'язок. Варіація показника на 60% зумовлена варіацією фактора. При збільшенні фактора на 1% показник збільшується на 0,55%.

Список використаних джерел:

1. Економетрія: навч.-метод. посіб. / О.В. Кочетков [та ін.]. Харків: ЛНАУ, 2021. 254 с.
2. Капустян В.О., Жуковська О.А. Економетрика: підруч. Київ: Освіта України, 2021. 221 с.
3. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності. Волинське обласне управління статистики. URL: http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/13_20.htm (дата звернення 05.02.2026).

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕР
ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО
СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Відповідальні за випуск: *Л.Д. Водянка, М.М. Гуменюк*

Комп'ютерна верстка *М.М. Гуменюк*

Підписано до друку 30.03.2026. Формат 60×84/16.

Електронне видання.

Ум.-друк. арк. 26,7. Обл.-вид. арк. 28,7. Зам.Н-032.

Видавництво Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
58002, м. Чернівці, вул. Коцюбинського, 2
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002 р.