

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО



**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ
ТА БІЗНЕСУ**

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА
СТАЛІЙ РОЗВИТОК
ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ

Матеріали
II Всеукраїнської науково-практичної конференції
11 грудня 2025 року

Запоріжжя
2025

УДК [33+65+338.4+339.9+355.018](063)

Т 13

Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.) / ТДАТУ: ред. кол.: І. В. Колокольчикова, Л. О. Болтянська, Н. В. Кукіна, С. Р. Плотніченко, О. О. Яцух [та ін.]. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. 408 с.

У збірнику представлено матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» за результатами досліджень із трансформації економічних систем, інноваційного розвитку менеджменту та бізнесу, публічного управління у взаємодії з громадянським суспільством, а також цифрової економіки та технологічних рішень для розвитку бізнесу.

Збірник тез є частиною науково-дослідних тем Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного: «Оцінка ефективності підприємництва та вдосконалення соціально-економічних умов його розвитку в регіоні» (Державний реєстраційний номер 0121U109822); «Соціально-економічні засади забезпечення сталого розвитку регіону» (Державний реєстраційний номер 0121U109917); «Формування ефективної системи менеджменту підприємств регіону» (Державний реєстраційний номер 0121U109915); «Маркетингова стратегія розвитку аграрних підприємств» (Державний реєстраційний номер 0116U002738); «Детермінанти фінансової інклюзії та визначення їх впливу на соціально-економічний розвиток регіону» (Державний реєстраційний номер 0121U110094).

Матеріали призначені для наукових співробітників, викладачів, здобувачів і аспірантів закладів вищої освіти, фахівців та керівників підприємств різних галузей економіки й бізнесу, представників органів публічного управління, а також усіх, хто цікавиться актуальними питаннями сучасних викликів інноваційного розвитку, публічно-приватної взаємодії та цифрової трансформації економіки та бізнесу. Менеджменту та публічного управління.

Відповідальність за зміст наданих матеріалів, точність наведених даних та відповідність принципам академічної доброчесності несуть автори. Матеріали видані в авторській редакції.

Редакційна колегія: *Колокольчикова І. В.*, д.е.н., професор, декан факультету економіки і бізнесу ТДАТУ; *Болтянська Л. О.*, к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки і бізнесу ТДАТУ; *Кукіна Н. В.*, к.е.н., доцент завідувач кафедри маркетингу ТДАТУ; *Плотніченко С. Р.*, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління ТДАТУ; *Яцух О. О.*, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку і оподаткування ТДАТУ; *Макаренко П. М.*, член-кореспондент академії НААН України, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету; *Коноваленко А. С.*, д.е.н., професор, директор інституту підвищення кваліфікації ТДАТУ; *Сиротюк Г. В.*, к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри економіки Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького; *Бровко Л. І.*, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського державного аграрно-економічного університету; *Волкова Н. В.*, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету.

Адреси для листування:

69600, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

Е-mail: tssapk@tsatu.edu.ua

Сайт конференції: <http://www.tsatu.edu.ua/tsst/conf>

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

РОЗВИТОК СТАРТАП-КУЛЬТУРИ В ЕСТОНІЇ.....	20
<i>Ахновська І. О., Широка Д. О.</i>	
<i>Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця</i>	
ВПЛИВ ФАЛЬСИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
<i>Блюс І. І., Рябчук О. Г.</i>	
<i>Державний податковий університет, м. Ірпінь</i>	
АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....	25
<i>Боркович В. В., Цап В. Д.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
КРИПТОВАЛЮТИ У СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ.....	27
<i>Боркович В. В., Цап В. Д.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
МОДЕЛІ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВНИХ ФОНДІВ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЧНИХ, ВІЙСЬКОВИХ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПОТРАСІНЬ.....	31
<i>Бровко Л. І.</i>	
<i>Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро</i>	
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК НЕРІВНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	33
<i>Васильченко О. О.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА РИНКУ ФАСТ-ФУДУ В УКРАЇНІ.....	37
<i>Водяницька Я. А., Сокіл Я. С.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ	38
<i>Голуб Н.О., Кожушко А.О.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА РОЗРАХУНКІВ ІЗ ПЕРСОНАЛОМ.....	41
Голуб Н.О., Кривоцьокова Ю.М. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	44
Гончаров В. В., Плаксюк О. О. <i>Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЖИТЛОВЕ БУДІВНИЦТВО, ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО ТА МІСЦЕВОГО РІВНІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ.....	46
Гуцалюк О. Г., Яцук О. О. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ.....	49
Деменко О. Є. <i>Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків</i>	
ГЛОБАЛЬНІ СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ У ПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГАХ: ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ ТА БЕЗПЕКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК.....	52
Дідур К. М. <i>Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро</i>	
ВИКЛИКИ ДЛЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ЄС УНАСЛІДОК РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ 2022 РОКУ.....	55
Домарацька Д. Я., Лежетьокова В. Г. <i>Державний торговельно-економічний університет, м. Київ</i>	
КРАЇНИ-ЕКСПОРТЕРИ НАФТИ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН: АДАПТАЦІЯ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИЙ ВПЛИВ.....	57
Дячук В. В., Ружинська О. В. <i>Державний торговельно-економічний університет, м. Київ</i>	
ГЕОЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ: ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНУ ТОРГІВЛЮ ТА ІННОВАЦІЇ.....	60
Крук О. М., Борисова С. Є. <i>Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ</i>	
РОЗВИТОК АГРОТУРИЗМУ ЯК ВІДПОВІДІ НА ГЛОБАЛЬНІ ПРОДОВОЛЬЧІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ.....	64
Кудінова І. П. <i>Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ</i>	

ІНТЕРНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	67
<i>Кукіна Н. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ.....	69
<i>Майборода Г. О. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ.....	72
<i>Мамотенко Д. Ю., Цвілий С. М. Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя</i>	
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЇХ ПОВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ.....	75
<i>Макаренко П. М., Михальчук О. В. Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЕФЕКТИВНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ.....	79
<i>Нехай В. В. Таврійський державний агротехнологічний університету ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ОСОБИСТОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОДІ.....	81
<i>Нікітенко В. О., Зоря М. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЇ ДОПОМОГИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ КРАЇН-РЕЦИПІЄНТІВ.....	83
<i>Палієнко Т. П. Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ</i>	
РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	86
<i>Петькун В. Т., Гуріна Н. В. Державний податковий університет, м. Ірпінь</i>	
ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	88
<i>Плохушко А. О., Теліщук М. М. Державний податковий університет, м. Ірпінь</i>	

ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПОДОЛАННЯ.....90

Романко О. П.

Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....92

Тяжкороб І. В., Януль В. Р.

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВИКЛИКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....94

Шевчук В. О., Дабіжа О. Ю.

Національний транспортний університет, м. Київ

ТОРГОВЕЛЬНІ ВІЙНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ФОРМАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ.....97

Юр'єва П. Б., Неборацько М. Е.

Державний податковий університет, м. Ірпінь

ВПЛИВ СПОЖИВЧИХ ТРЕНДІВ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КАВОВИХ БРЕНДІВ В УКРАЇНІ.....102

Яворівська С. М., Кушнір Т. М.

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

INTEGRATION OF THE CIRCULAR ECONOMY INTO THE FOOD INDUSTRY.....104

Kostiuk M. V.

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, Ukraine

DIAGNOSIS OF THE STATE OF ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CHALLENGES AND EXTRAORDINARY CIRCUMSTANCES.....108

Trusova A. O.

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, Ukraine

СЕКЦІЯ 2

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У МЕНЕДЖМЕНТІ,
БІЗНЕСІ, ПІДПРИЄМНИЦТВІ ТА ТОРГІВЛІ**

BIG DATA ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....112

Агеєва І. В.

*Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя*

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ.....114

Азаренков Г.Ф.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця м. Харків

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНІЦІАТИВ ДОБРОБУТУ ПРАЦІВНИКІВ У ПІДТРИМЦІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ В ЧАСИ ВАНІ СВІТУ.....117

Безус А. М., Салімон Т. О.

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....121

Болтянська Л. О. Гурін О. М.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ГНУЧКІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ В ТОРГІВЛІ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....124

Болтянська Л. О., Савченко Д. О.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....127

Бутим С. В.

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ДОХІДНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....131

Демко В. С.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СМАРТ-ТУРИЗМІ: КОНЦЕПЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ.....134

Демко В. С., Матяш Л. А.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ «НЕЙРОМАРКЕТИНГУ».....138

Дяченко Л. А., Постна В. В.

Сумський національний аграрний університет, м. Суми

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....141

Слецьких С. Я., Колюбаєва К. П., Чуйко А. А.

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ-Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ТОВАРОЗНАВСТВІ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....144

Завадських Г. М., Москальов Р. І.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ХАРЧОВИХ ТОВАРІВ: ТОВАРОЗНАВЧИЙ АСПЕКТ	149
<i>Завадських Г. М., Орлянський Д. Ю. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ЦЕНТРУ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ У ГРОМАДІ	148
<i>Захарчук Р., Хорватова О. О., Скуловець О. Київський університет права Національної академії наук України, м. Київ Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків Комунальний заклад «Сарненський районний центр психосоціальної підтримки Життя» м. Сарни</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ В РОБОТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ	150
<i>Казимир Я. В. Київський професійно-педагогічний фаховий коледж ім. А.Макаренка, м. Київ</i>	
КЛАСТЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІНЖЕНЕРНА ОСВІТА ВРАЗЛИВИХ КАТЕГОРІЙ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЯДРО ТРАНСФОРМАЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	152
<i>Коноваленко А. С., Почерніна Н. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
КРОСКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ПОКОЛІНЬ X, Y, Z	154
<i>Кудирко Л. П., Гребініченко Д. Р. Державний торговельно-економічний університет м. Київ</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	158
<i>Михальчишина Л. Г., Іщук О. О. Вінницький технічний фаховий коледж, м. Вінниця</i>	
RESILIENT BUSINESS MODEL CANVAS ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЄКТУВАННЯ D2C-БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В МІЖНАРОДНІЙ Е-КОМЕРЦІЇ	161
<i>Лисак О. І., Болтянська Л. О. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ CRS ТА BEPS У ПРАКТИКУ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ	167
<i>Маринов Д. М., Іваненко Л. А. Одеський державний економічний університет, м. Одеса</i>	
КРОС-КАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ КИСЛОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЛОКАЛЬНИХ ВИРОБНИКІВ	169
<i>Мухортова І. В., Кукіна Н. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ	171
Нехай В. В., Леонов А. М. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	173
Палига А. В., Бурбела А. Л. <i>Хмельницький університет управління та права імені Леоніла Юзькова, м. Хмельницький</i>	
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПЕРЕХІД ВІД РЕТРОСПЕКТИВИ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ	175
Петухова А. О., Гордіца Т. М. <i>Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, м. Чернівці</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ПІДПРИЄМЦІВ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	179
Почерніна Н. В., Болтянська Л.О. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ	183
Сахно О. О., Тучак Т. В. <i>Державний податковий університет, м. Ірпінь</i>	
АСОРТИМЕНТ ЯК НОСІЙ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ МЕРЕЖІ	185
Соляник К. Т., Леськів Г. З. <i>Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ</i>	
СОЦІАЛЬНИЙ МЕДІА МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЛБІ ФУДС»	187
Сушко А. І., Малтиз В. В. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»	189
Токарев О. О., Кукіна Н. В. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	191
Федунів Т. М., Шпирко О. М. <i>Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ, м. Київ</i>	
МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	194
Фойницька С. Г., Чаговець Л. О. <i>Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків</i>	

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ.....197

Цвілий С. М., Мамотенко Д. Ю.

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ВПЛИВ РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....200

Шквиря Н. О., Гуріна Н. Г.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ ТА ПЕРЕВАГ СПОЖИВАЧІВ СИРІВ.....203

Шквиря Н. О., Михайлик Д. П.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....205

Шквиря Н. О., Тесленко М. В.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНДИНГУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....207

Шмалій В. О., Майборода Г. О.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ.....210

Штик А. Ю., Телішевська Р. О., Кушнір Т. М.

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

АГЕНТНО-ОРІЄНТОВАНІ МОДЕЛІ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОВЕДІНКИ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ.....212

Яновський М. Д., Єременко Д. В.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

СЕКЦІЯ 3

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС І ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО:
ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ ЯК ПОСЕРЕДНИКІВ МІЖ ПОЛІТИКОЮ, БІЗНЕСОМ І ГРОМАДАМИ В РОЗВИТКУ РЕЗИЛЬЄНТНИХ Е-COMMERCE-ЕКОСИСТЕМ.....216

Болтянська Л. О., Лисак О. І.

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя

СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ І ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСУ З ГРОМАДОЮ.....219

Борецька Н. О., Кушнір Т. М.

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ В СТРУКТУРІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	221
Вороніна Ю. Є. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ.....	223
Вороніна Ю. Є., Яременко Є. Р. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ПОШУК НОВОЇ ПАРАДИГМИ.....	224
Горбова Н. А., Дьоміна Т. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ОПТИМІЗАЦІЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	226
Горбова Н. А., Суховенко А. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАПОБІГАННЯ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ.....	229
Горбова Н. А., Шумейко Т. О. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя.</i>	
ОСУЧАСНЕННЯ СУТНІСНОГО ЗМІСТУ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ.....	231
Гузенко О. П. <i>Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький.</i>	
РЕАЛІЗАЦІЯ ПОВНОВАЖЕНЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕЖІ АВТОНОМІЇ ТА ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ.....	233
Єфіменко Л. М., Шанчева К. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
НАУКОВА РЕПУТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ДЛЯ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ РЕПУТАЦІЇ ЗВО.....	237
Завадських Г. М. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СТАЛІЙ РОЗВИТОК І НОВА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У ЧАС ВІЙНИ.....	239
Завадських Г. М. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ.....	241
Кисельова В. І., Шумейко І. П. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
НЕДОСТОВІРНЕ ДЕКЛАРУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ДОКАЗУВАННЯ У СПРАВАХ ПРО ПРАВОПОРУШЕННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З КОРУПЦІЄЮ.....	243
Кутіщев І. О., Шумейко І. П. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ВПЛИВ АУДИТОРСЬКИХ ФІРМ «ВЕЛИКОЇ ЧЕТВІРКИ» НА РОЗВИТОК НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТУ: АНАЛІТИКА ТА ОЦІНКА.....	245
Машталір К. В., Фабіянська В. Ю. <i>Вінницький технічний фаховий коледж м. Вінниця</i>	
ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ: СИНЕРГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	248
Ортіна Г. В. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	252
Ортіна Г. В., Вахміна Л. А. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ ЯК ПРІОРИТЕТ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ЗАГРОЗ....	254
Ортіна Г. В., Вербій С. Ю. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	257
Ортіна Г. В., Сулейманова Е. Е. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СУЧАСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРИЗЬ ПРИЗМУ ФІЛОСОФІЇ ІММАНУЇЛА КАНТА.....	260
Ортіна Г. В., Усов Д. О. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПІСЛЯВОЄННІ ПРІОРИТЕТИ.....	263
Ортіна Г. В., Федоревич С. М. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	

МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	265
<i>Ортіна Г.В., Чорний Ю. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ВІДНОВЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ.....	267
<i>Ортіна Г. В., Юренко Н. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОГО ПАЛИВА SRF/RDF В УКРАЇНІ, ВРАХОВУЮЧИ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД.....	270
<i>Петрунчак І. М. ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ</i>	
РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ВИЩУ ОСВІТУ.....	272
<i>Писарчук О. В. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків,</i>	
ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ В БІЗНЕСІ ТА ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ.....	275
<i>Плотніченко С. Р. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНИХ ТА ПОВЕДІНКОВИХ ОСНОВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	278
<i>Плотніченко С. Р., Баришніков І. Є. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	280
<i>Плотніченко С. Р., Верховод В. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ВЛАДИ.....	282
<i>Плотніченко С. Р., Григоренко О. М. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ВИТОКИ ТА РОЗВИТОК ЕТИКЕТУ В СТАРОДАВНЬОМУ СВІТІ:ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ У ВАВИЛОНІ, ЄГИПТІ, ГРЕЦІЇ ТА РИМІ.....	285
<i>Плотніченко С. Р., Лютікова В. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	

МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ «ЗВО–БІЗНЕС–ГРОМАДА» ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЖІНОЧОГО ІНЖЕНЕРНОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СТРАТЕГІЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	287
<i>Постол Ю. О., Дереза О. О.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	291
<i>Прус Ю. О., Алба В. Є.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЗНАЧЕННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	295
<i>Риженко В. В., Фабіянська В. Ю.</i>	
<i>Вінницький технічний фаховий коледж м. Вінниця</i>	
РОЛЬ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКГОЛДЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТА В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОСТВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....	299
<i>Романовська Ю. А.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	302
<i>Рузакова О. В., Вірковський М. О.</i>	
<i>Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського</i>	
МЕХАНІЗМ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ ЗЛОВЖИВАННЯМ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	306
<i>Рябчук О. Г., Медвецька Н. В.</i>	
<i>Державний податковий університет, м. Ірпінь</i>	
АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	309
<i>Сидоров І. Ф., Шпирко О. М.</i>	
<i>Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ, м. Київ</i>	
ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОСВІТНІХ УСТАНОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	312
<i>Тараненко Г. Г., Ганчук К. О.</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗМІН В ОПЛАТІ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	314
<i>Ткаченко С. В., Кучеркова С. О.,</i>	
<i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя,</i>	

АНАЛІТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ: ОПТИМІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ (SMART CITY) ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРСТВО ТА BIG DATA.....	315
<i>Халімончук К., Параниця Н. В. Державний податковий університет</i>	
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ.....	320
<i>Харитонович А. В., Рузакова О. В. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця</i>	
ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДИ, ВЛАДИ І БІЗНЕСУ ЯК УМОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	323
<i>Шевель М. Запорізький національний університет</i>	
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ.....	324
<i>Шумська О. Ю., Шпирко О. М. Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ, м. Київ</i>	
ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ МОЛОДІ ТА ГРОМАД У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	329
<i>Юник І. Г. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ.....	331
<i>Юник І. Г., Дзюбаненко Т. І. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПРОФІЛАКТИКИ ІНФЕКЦІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА НОРМАТИВНІ АСПЕКТИ.....	335
<i>Юник І. Г., Матевосян А. Ф. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	337
<i>Юник І. Г., Силка О. С. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	

СЕКЦІЯ 4

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІТИКА: ЯК КУПУЮТЬ УКРАЇНЦІ?.....	342
<i>Богачова А. В., Гулевич А. Ю. Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ</i>	

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ЯК ОСНОВА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ БРЕНДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	344
<i>Бордюжа С. О. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОСУВАННЯ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ АГ «АРНІКА».....	347
<i>Венгерова О. В., Борис А. О. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПЕРЕНАСИЧЕННЯ.....	350
<i>Гаврилів С. С., Кушнір Т. М. Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів</i>	
МЕДІА-ПЛАНУВАННЯ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ.....	352
<i>Дяченко Л. А., Садула Л. М. Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна. ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ</i>	
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ CRM ТА ERP.....	354
<i>Єременко Д. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ.....	357
<i>Єременко Д. В., Єременко Л. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
МЕТОДИ СИСТЕМНОГО МОДЕЛЮВАННЯ У ДОСЛІДЖЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ.....	359
<i>Єременко Л. В., Єременко Д. В. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО БРЕНДИНГУ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ.....	362
<i>Зіньцьо Ю. В., Кошмак Д. А. Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів</i>	
КОРОТКОФОРМАТНЕ ВІДЕО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ HANDMADE-ТОВАРІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....	365
<i>Зіньцьо Ю. В., Мартинюк Ю. В. Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів</i>	

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМАТИЧНІ АСПЕКТИ.....	369
Кадала В. В. <i>Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький</i>	
ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО Й ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	371
Коноваленко А. С., Болтянська Л. О. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ У МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ІНТЕГРАЦІЇ.....	373
Куцевол О. А., Ружинська О. В. <i>Державний торговельно-економічний університет, м. Київ</i>	
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ОВОЧІВ І КАРТОПЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	375
Лавріненко С. І. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ЦИФРОВИЙ ВИМІР КУЛЬТУРИ ОСОБИСТОЇ БЕЗПЕКИ.....	377
Нікітенко В. О., Нестеров О. С. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
Е-ГРИВНЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВИХ ОПЕРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ.....	379
Палига А. В., Пухальський В. В. <i>Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький</i>	
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ МАРКЕТИНГУ ТА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ У СУЧАСНІЙ РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ.....	381
Пасько Я. О., Кушнір Т. М. <i>Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів</i>	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЗАВДАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ.....	383
Почерніна Н. В., Шамрай Д. А. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦЯ З ФОРЕНЗІК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	385
Рябчук О. Г., Шуляченко Ю. С. <i>Державний податковий університет</i>	

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	388
Свідлер М. М., Туніцька Ю. М. <i>Державний торговельно-економічний університет</i>	
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	391
Сиротюк Г. В., Янковська К. С. <i>Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького</i>	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ Е-КОМЕРЦІЇ.....	394
Тебенко В. М. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	396
Хазов В. О., Єременко Д. В.	
РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙ У КРИПТОВАЛЮТУ.....	398
Чкан І. О., Виставкін А. В. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя</i>	
ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ СПІЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ НА ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.....	400
Яшина С. В., Яворська Т. І. <i>Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя.</i>	
INTEGRATED SKILL-SPRINT MODEL FOR THE COMPANY'S HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT.....	402
Protasenko O. <i>Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine</i>	

СЕКЦІЯ 1
ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

УДК 339:92](474.2)

РОЗВИТОК СТАРТАП-КУЛЬТУРИ В ЕСТОНІЇ**Ахновська І. О.**

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9731-3801>

Широка Д. О.

здобувачка вищої освіти
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

Доволі часто такі словосполучення, як «мільйонні інвестиції» чи «технологічні стартапи» притаманні для США, Ізраїлю чи Великої Британії, проте Естонія, яка створює більше «єдинорогів» на душу населення, ніж будь-яка інша європейська країна, стала несподіваним лідером у цифрових інноваціях і бізнес-ефективності. Водночас поширюється офіційна інформація щодо припинення роботи Skype, першого «єдинорога» цієї країни, після понад 20 років роботи. Естонія займає провідні місця по кількості стартапів в ЄС і водночас залишається непомітною для більшості, отже досвід цієї країни може бути корисним для економіки України. Метою дослідження є аналіз розвитку стартап-культури в Естонії, визначення ключових факторів успіху, узагальнення досвіду для можливого застосування його у формуванні інноваційної політики країни.

За чисельністю населення, що налічує 1,4 млн осіб, Естонія є однією з найменших країн Європейського Союзу. Не зважаючи на цей фактор, країні вдається мати один з найвищих рівнів доходу на душу населення у Центральній Європі. Найбільшим сектором економіки є послуги, однак країна також має потужні промислові галузі електроніки та телекомунікацій. Зважаючи на той факт, що Естонія знаходиться на березі Балтійського моря, її не можна назвати конкуренткою для інших країн у важкій промисловості чи сільському господарстві. Загальний ВВП у 2024 році становив 40,8 млрд дол. США, тоді як ВВП на душу населення – 29 840 дол США [1]. Згідно з рейтингом найщасливіших країн світу, у 2024 році Естонія посіла 34 місце, тоді як у попередньому році вона знаходилась на 3 позиції вище [1]. За результатами PISA, Естонія входить до топової десятки країн за рівнем успішності учнів [2].

Ще в радянські часи Естонія мала значний інтелектуальний потенціал і високу культуру праці, що стало основою її майбутнього успіху. За три десятиліття незалежності країна відбудувала економіку і стала лідером цифрової трансформації в ЄС. Держава з утричі меншим населенням, ніж у Києві, створила стартап-екосистему, яка залучила 36,3 млрд євро [3]. На сьогодні в Естонії налічується понад 1400 стартапів, що робить її найбільшим хабом інновацій у Центральній та Східній Європі (ЦСЕ).

На розвиток стартап-культури суттєво впливає діяльність підприємств-«єдинорогів», чия ринкова оцінка перевищує 1 млрд. дол. Такі компанії відрізняються інноваційністю, швидким зростанням, орієнтацією на глобальний ринок, залученням венчурних інвестицій [4]. Вони мають економічний, технологічний, соціальний та суспільний вплив через: стимулювання інновацій (адже часто змінюють усталені технологічні парадигми, створюють нові способи представлення продуктів); створення нових ринків (візії задають нові тенденції та трансформують галузеві ринки); залучення інвестицій (демонстрація потенціалу для венчурних інвесторів, стимулювання вкладень в інноваційні стартапи); доступність для споживачів та орієнтацію на міжнародний ринок.

Успіх Естонії нерозривно пов'язаний з успіхом Skype - їх першого «єдинорога» та продукту, що повністю змінив уявлення про онлайн-спілкування. Безкоштовні голосові та відео дзвінки зробили його настільки популярним, що у 2005 році компанія Ebay придбала

Skype Technologies за 2,6 млрд. доларів [5]. Skype став каталізатором того, що маленька країна може створювати teach–продукти світового рівня та подарував Естонії десятки підприємців, які шукали нові ідеї і таланти.

За останні чотири роки в цій країні з’явилося ще п’ять «єдинорогів», що роблять Естонію країною з найбільшою в ЄС кількістю стартапів з оцінкою понад 1 млрд дол. Ще одним яскравим прикладом є Volt, який у 2018 році залучив понад 175 млн дол, ставши четвертим в Естонії «єдинорогом». Фактор успіху – фокус на міжнародний ринок.

Естонія підтримує стартапи через податкові пільги, державні гарантії, інноваційні програми, розвинену систему бізнес-інкубаторів та акселераторів доступ до венчурних фондів, сприятливі умови для цифрового бізнесу, розвинену цифрову інфраструктуру та спрощення ведення бізнесу. Так, в Естонії відсутній податок на нерозподілений прибуток, урядова ініціатива Startup Estonia підтримує стартапи грантами, консультуванням та податковими пільгами, програми Startup Wise Guys, Garage48 надають менторську допомогу.

Таким чином, приклад Естонії показує, що навіть невелика країна без величезних природних ресурсів може стати лідером глобальних технологічних перегонів – потрібно лише створити сприятливі умови для розвитку інновацій. Україна може запозичити в Естонії досвід у створенні сприятливої стартап-екосистеми, зокрема: впровадження податкових пільг, розвиток інвестиційної підтримки, спрощення адміністративних процедур, підтримку доступу до ринку ЄС. Наша країна може: по-перше, не оподатковувати прибутки, що реінвестуються в компанію, яка характеризується швидким зростанням та інноваційним продуктом; по-друге, надавати легкий доступ до інвестицій через створену розвинену мережу бізнес-ангелів; по-третє, підтримувати стартапи на ранніх стадіях через спеціальні програми; четверте – надавати право працювати в країні на певний термін іноземним підприємцям; нарешті – сприяти прямому доступу українським підприємцям до ринку Європейського Союзу без додаткових бар’єрів.

Список використаних джерел

1. Дія Бізнес: Естонія. URL: <https://business.diaa.gov.ua/exporters-handbook/countries/single-countries/ee/general-information#про-естонію> (дата звернення 15.11.2025).
2. Результати міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022. URL: <https://mon.gov.ua/news/rezultati-mizhnarodnogo-doslidzhennya-yakosti-osviti-pisa-2022> (дата звернення 15.11.2025).
3. Балтійська ІТ-республіка. Як Естонія стала технологічним лідером Європи. *Економічна правда*. 23.08.2023. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/08/23/718360/index.amp> (дата звернення 15.11.2025).
4. Akhnovska I., Akhnovskyi D., Bolhov V. Development of the startup ecosystem in the conditions of the knowledge economy. *Science and education as the basis for the modernization of the world order 2024 : Monograph*. Karlsruhe, Germany. 2024. URL: <https://desymp.promonograph.org/index.php/sge/issue/archive> (дата звернення 15.11.2025).
5. Пилипів І. Голос, що втратив силу: як Skype змінив світ і чому зник. *Економічна правда*. 3.03.2025. URL: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/chomu-microsoft-zakrivaye-skype-803901/> (дата звернення 15.11.2025).

УДК 657.37:658.14

ВПЛИВ ФАЛЬСИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

Блюс І. І.

здобувачка вищої освіти (першого) бакалаврського рівня,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

Рябчук О. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8656-6720>

Фальсифікація фінансової звітності це одна з найсерйозніших загроз для нормального функціонування як окремого підприємства, так і цілої економіки держави. Підроблені дані про прибутки, витрати або ж зобов'язання змінюють справжній фінансовий стан і тим самим унеможливають прийняття ефективних управлінських рішень. Наслідки таких дій можуть з'являтися у фінансових збитках, втраті довіри інвесторів, а також негативному впливі на державний бюджет. У сучасних умовах глобалізації та за високої конкуренції надважливим є вчасне виявлення та запобігання фальсифікаціям для забезпечення прозорості усіх процесів, які відбуваються як на підприємстві так і в державі.

У Кримінальному кодексі України фальсифікація фінансової звітності визначена в статті 220-2, яка має назву «Фальсифікація фінансових документів та звітності фінансової організації, приховування неплатоспроможності фінансової установи або підстав для відкликання (анулювання) ліцензії фінансової установи». Відповідно до цієї статті під фальсифікацією фінансових документів та звітності розуміється внесення змін до документів або реєстрів бухгалтерського обліку, а також внесення до звітності підприємства завідомо неповних або недостовірних відомостей про угоди, зобов'язання, майно установи або її фінансовий стан [1]. Ці дії можуть включати надання такої інформації Національному банку України, опублікування чи розкриття її в порядку, визначеному законодавством України.

Основними причинами та факторами, які призводять до фальсифікації фінансової звітності підприємства є:

1. Жадібність управлінського персоналу, яка проявляється у завищенні ціни акцій, вартості компанії, нехтуванні почуттям відповідальності та професійною етикою.
2. Відсутність принципів та моральних норм у управлінського та облікового персоналу підприємства.
3. Бажання представити фінансові результати у найвигіднішому світлі для позитивного сприйняття її потенційними партнерами.
4. Конфлікт інтересів між персоналом та власниками підприємства.
5. Прагнення менеджменту виправдати очікування власників, ринку або підтримати репутацію компанії на ринку.
6. Особисті інтереси менеджерів, що залежать від короткострокових фінансових результатів підприємства.
7. Варіативність методів оцінки, ідентифікації та відображення в обліку операцій і подій на підприємстві (наприклад, нарахування амортизації, списання запасів).
8. Глобалізація ринків і складна організаційна структура великих компаній, діяльність яких зосереджена у декількох країнах із різними моделями обліку та нормативно-правовими базами [2].

Усі перелічені фактори вказують на те, що фальсифікація фінансової звітності у більшості випадків має глибокі організаційні та психологічні передумови. Жадібність, конфлікти інтересів та мета представити компанію в кращому світлі призводять до свідомого спотворення даних. Важливо розуміти, що навіть окремі маніпуляційні дії впливають на довіру інвесторів, кредиторів та контролюючих органів. Слід також зазначити, що підприємства вдаються до умисного підроблення фінансової звітності з метою введення в оману її користувачів та отримання переваг на незаконних підставах.

У світовій практиці фальсифікація фінансової звітності часто здійснюється через штучне завищення доходів. Для цього витрати можуть бути перенесені на дочірні компанії, або ж використовуватися розрахунки з фіктивними контрагентами, а також порушуватися принципи визнання доходів і витрат, коли дохід відображається раніше, ніж витрати, які пов'язані з його отриманням. За рахунок таких махінацій компанії створюють ілюзію зростання фінансових результатів підприємства.

Ще одним поширеним способом є заниження витрат, що автоматично призводить до завищення прибутку. Внаслідок таких дій компанія демонструє фінансові показники, які не є дійсними. Ознакою таких викривлень може бути ситуація, коли при відображенні прибутку у фінансовій звітності фактичні грошові потоки залишаються від'ємними.

Також серйозним інструментом маніпуляцій може бути неправильна оцінка активів та зобов'язань. Завищення дебіторської заборгованості чи запасів, а також заниження боргових зобов'язань дає змогу компанії відобразити кращий фінансовий стан, ніж він є в дійсності. У деяких випадках, навпаки, штучне зменшення активів і завищення зобов'язань може спричинити формування фіктивного збитку.

Крім цього, розповсюдженим явищем є маніпуляції з розкриттям інформації. Підприємства цілеспрямовано намагаються уникати прозорості щодо операцій з пов'язаними сторонами, проводять сумнівні транзакції через офшорні компанії або використовують складні схеми інвестування та реорганізації. Такі дії ускладнюють об'єктивну оцінку реального фінансового становища суб'єкта господарювання [3].

Ці незаконні схеми показують, що фальсифікація фінансової звітності має системний характер і може бути реалізована абсолютно різними шляхами. Її головна небезпека полягає у тому, що скривається дійсна діяльність підприємства, а це в свою чергу створює хибне сприйняття інформації щодо економічного становища компанії інвесторами, кредиторами та державними органами. У результаті подібних дій виникає загроза не лише для репутації компанії, а й страждає економічна стабільність держави.

Підприємства, які вдаються до підробки фінансової документації втрачають довіру з боку кредиторів, інвесторів, а також партнерів, це в подальшому ускладнює отримання фінансування та загалом ведення бізнесу. Окрім цього, виявлення незаконних дій часто призводить до адміністративної або ж навіть кримінальної відповідальності та штрафів. У більшості випадків підприємства, які втратили свою репутацію на ринку в довгостроковій перспективі є фінансово нестійкими або взагалі стають банкрутами.

Для держави фальсифікація звітності спричиняє загрозу економічній безпеці: занижені податкові зобов'язання призводять до втрат бюджету, спотворюються статистичні дані, стає складніше регулювати ринок та здійснювати контроль за фінансовими потоками. Найгіршим є те, що поширення таких практик підриває довіру до економічної системи в цілому, стимулює нелегальні схеми та створює умови для масштабного фінансового шахрайства. У підсумку, наслідки фальсифікації виходять далеко за межі окремого підприємства, впливаючи на стабільність фінансової системи держави та інвестиційний клімат.

Вплив фальсифікації фінансової звітності на фінансову безпеку підприємства можна відобразити у наступній таблиці:

Вплив фальсифікації фінансової звітності на фінансову безпеку підприємства

Вид фальсифікації фінансової звітності	Мета фальсифікації	Наслідки	Вплив на фінансову безпеку підприємства
Завищення доходів	Створення ілюзії високої прибутковості, залучення інвесторів	Перекручення показників рентабельності, неправильне планування	Підвищення ризику неплатоспроможності через необґрунтоване розширення діяльності
Заниження витрат	Зменшення податкового навантаження або підвищення чистого прибутку	Формування фіктивного прибутку, приховані борги	Втрата реального контролю за собівартістю і фінансовими потоками
Маніпуляції з активами	Покращення балансових показників, збільшення капіталу	Завищення вартості майна, створення уявної стійкості	Перекручення структури балансу, неможливість оцінити реальний стан активів
Приховування зобов'язань	Показати кращий коефіцієнт ліквідності	Розрив між фактичними і звітними даними про борги	Ризик дефолту, втрата довіри кредиторів
Фіктивні операції та документи	Отримання незаконних вигод, виведення коштів	Викривлення бухгалтерських даних, шахрайські схеми	Пряме зниження фінансової безпеки через втрату ресурсів
Маніпуляції з амортизацією або резервами	Регулювання прибутку між періодами	Невідповідність облікової політики реальним умовам	Втрата достовірності звітності, спотворення оцінки ризиків
Приховування збитків	Збереження позитивного іміджу перед інвесторами	Викривлення фінансового результату, відкладення проблем	Погіршення довгострокової фінансової стабільності
Підроблення підписів та печаток	Легалізація фіктивних угод	Порушення законодавства, кримінальна відповідальність	Репутаційні втрати, санкції, загроза існуванню підприємства

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, фальсифікація фінансової звітності:

- руйнує довіру з боку інвесторів, кредиторів та контролюючих органів;
- збільшує ризики банкрутства, втрати репутації та фінансової стабільності;
- зменшує прозорість управління, унеможливує стратегічне планування.

Основними напрямками мінімізації ризиків фальсифікація фінансової звітності можуть бути: впровадження системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту; застосування форензіку для перевірки достовірності звітності; підвищення прозорості фінансової інформації (розкриття повної звітності); впровадження етичного кодексу та системи

корпоративного управління; використання аналітики даних для виявлення аномалій у звітності.

Отже, підсумовуючи слід зазначити, що фальсифікація фінансової звітності має серйозні наслідки як для фінансової безпеки окремих підприємств, так і для економіки держави в цілому. Шахрайства з фінансовими документами можуть проявлятися, зокрема, у ситуаціях, коли прибуток відображається у звітності, а фактичні грошові потоки залишаються від'ємними. Головними чинниками ризику є недосконалість облікових процедур, відсутність належного внутрішнього контролю та загалом можливість умисного впливу на фінансові показники.

Систематизація усіх факторів ризику з облікової точки зору дозволяє визначити механізми, які запобігають або взагалі унеможливають маніпуляції з фінансовими даними. Використання прозорих облікових процедур забезпечує стабільне функціонування підприємства і підвищує довіру до підприємства з боку зацікавлених сторін.

Таким чином, належне застосування облікових стандартів і систем внутрішнього контролю є ключовими аспектами у запобіганні фальсифікацій та зміцненні фінансової безпеки на рівні підприємства й держави.

Список використаних джерел

1. Кримінальний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#n3299> (дата звернення 19.11.2025).
2. Мізякіна Н. О. Систематизація факторів ризику фальсифікації фінансової звітності: обліковий аспект. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6097/16.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 19.11.2025).
3. Михайлишин Н. П., Будник Л. А. Економічна експертиза достовірності фінансової звітності. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-18-2018.pdf#page%3D972> (дата звернення 15.11.2025).

УДК 631.162

АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Боркович В. В.

аспірант

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4969-4697>

Цап В. Д.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8059-3122>

Сільськогосподарські підприємства функціонують у умовах високої капіталомісткості, значної залежності від сезонності, кліматичних змін та ринкової волатильності. Для України ці виклики посилилися через воєнні дії, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів і обмеження експорту. У таких умовах питання диверсифікації джерел фінансування та забезпечення доступу до кредитів, грантів, лізингових і страхових механізмів набуває стратегічного значення. Міжнародні фінансові організації розширили присутність в Україні, зокрема Світовий банк, ЄБРР, IFAD та FAO, створивши нові можливості для аграріїв, але

водночас посилили вимоги до прозорості та ефективності використання коштів. Метою дослідження є комплексний аналіз джерел фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств у контексті сучасних викликів, зіставлення українських механізмів підтримки з міжнародними моделями та формування пропозицій щодо вдосконалення фінансової політики держави. У дослідженні використано звіти Світового банку [1], ЄБРР [2], FAO [3], OECD [4], а також документи Європейської Комісії щодо CAP 2023–2027 [5] та матеріали USAID AGRO [6]. Методи: системний аналіз, порівняльний метод, узагальнення аналітичних даних, контент-аналіз програм міжнародної технічної допомоги.

Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств є фундаментальною умовою їх стійкого розвитку, модернізації виробництва та здатності адаптуватися до зовнішніх шоків. У контексті України фінансова ситуація ускладнюється поєднанням високих виробничих ризиків, залежністю від природно-кліматичних умов, воєнними викликами та змінами на світових аграрних ринках. У зв'язку з цим аналіз джерел фінансування набуває стратегічного значення. Протягом 2023–2025 років спостерігається суттєве зростання ролі міжнародних фінансових інституцій у підтримці аграрного сектору України. Світовий банк через програму ARISE реалізує масштабні заходи з підтримки малих і середніх виробників, забезпечуючи доступ до грантових і кредитних ресурсів, спрямованих на відновлення інфраструктури та підвищення продуктивності [1]. ЄБРР, зі свого боку, зосереджується на розвитку логістичних маршрутів, портових потужностей, модернізації технічної бази та фінансуванні сталих технологій [2]. Сукупний ефект цих програм полягає у зниженні фінансових ризиків та формуванні умов для довгострокових інвестицій.

Одночасно державні механізми фінансової підтримки відіграють ключову роль у забезпеченні ліквідності підприємств та їх доступу до кредитів. Програма «5-7-9%», адаптована під аграрний сектор, забезпечила понад половину кредитних угод для МСП у 2023–2024 роках. Розширення державних гарантій стало вирішальним фактором для банків, які у звичайних умовах відмовлялися кредитувати високоризикові агропроекти. Також діють програми здешевлення техніки, компенсації вартості насіння, підтримки тваринництва та садівництва, проте їх фінансування залишається нерівномірним, що створює ризики нестабільності у плануванні інвестиційних циклів. У міжнародній практиці прикладом системної підтримки сільського господарства є Спільна аграрна політика ЄС (CAP), яка забезпечує стабільне фінансування фермерів за рахунок поєднання прямих виплат, інвестиційних програм та екологічних стимулів [5]. Понад 70% коштів CAP спрямовуються на забезпечення доходів фермерів, що дозволяє їм покривати базові виробничі витрати та інвестувати у розвиток господарств. Решта коштів спрямовується на підвищення ефективності ресурсокористування, аналіз ґрунтів, цифровізацію агровиробництва, впровадження точного землеробства та перехід до кліматично нейтральних технологій. Для України корисним є досвід довгострокового планування та стабільності фінансування, що суттєво контрастує з частими змінами державних програм підтримки.

Проблемним аспектом фінансового забезпечення в Україні залишається низький рівень розвитку агрострахування. Рівень страхового покриття не перевищує 5% загальних посівних площ, тоді як у ЄС цей показник становить близько 70% [3]. Відсутність страхового захисту унеможливорює залучення довгострокових кредитів, оскільки банки вимагають мінімізації виробничих ризиків. Міжнародний досвід демонструє, що субсидоване страхування є одним із найбільш дієвих механізмів стабілізації аграрних доходів, і його впровадження в Україні дозволило б суттєво збільшити інвестиційну активність підприємств. Важливим джерелом фінансування виступають інструменти лізингу, які використовуються як у розвинених економіках, так і в країнах, що розвиваються. Лізинг дозволяє підприємствам оновлювати технічний парк без значних одноразових інвестицій. Протягом 2023–2024 років програми USAID AGRO та ЄБРР суттєво розширили можливості українських аграріїв у доступі до лізингових продуктів, що дало змогу частково компенсувати втрати техніки, спричинені війною [6].

Окрім традиційних фінансових ресурсів, дедалі більшого значення набувають фінтех-рішення та цифрові платформи. OECD акцентує, що цифрові моделі кредитування,

використання супутникових даних для оцінки ризиків, автоматизовані системи страхування та електронне подання заявок здатні суттєво зменшити трансакційні витрати та розширити доступ фермерів до фінансування [4]. Це особливо актуально для України, де рівень доступу малих фермерів до банківських послуг залишається обмеженим. Таким чином, основними тенденціями фінансового забезпечення українських сільськогосподарських підприємств є збільшення ролі міжнародних ресурсів, розширення державних гарантій, розвиток лізингу та зростання потреби у страхуванні, а також необхідність цифровізації фінансових інструментів.

Для формування стійкої моделі фінансового забезпечення необхідно поєднувати короткострокові та довгострокові джерела фінансування, посилювати інституційну спроможність та підвищувати прогнозованість державної політики. Українські аграрні підприємства потребують системного реформування механізмів фінансування. Поєднання внутрішніх, державних та міжнародних ресурсів є необхідною умовою стійкого розвитку. Рекомендується: (1) розширити програми гарантування кредитів; (2) стимулювати страхування; (3) розвивати довгострокові інвестиційні інструменти; (4) активніше інтегруватися у міжнародні програми; (5) впроваджувати цифрові фінансові платформи.

Список використаних джерел

1. ARISE Project Reports (2023–2025) / World Bank. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P180158> (дата звернення 11.11.2025).
2. Agricultural Financing Programs in Ukraine / EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/where-we-are/ukraine.html> (дата звернення 11.11.2025).
3. FAO. The State of Food and Agriculture 2023/2024. URL: <https://www.fao.org/publications/sofa>
4. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/> (дата звернення 11.11.2025).
5. CAP Strategic Plans 2023–2027 / European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview_en (дата звернення 11.11.2025).
6. Annual Sector Reports 2023–2024 / USAID AGRO. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/agro> (дата звернення 11.11.2025).

УДК 339.5:336.744

КРИПТОВАЛЮТИ У СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ

Боркович В. В.

аспірант,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5815-1569>

Цап В. Д.

науковий керівник,

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8059-3122>

Станом на кінець 2025 року капіталізація глобального криптовалютного ринку перевищила 3 трильйони доларів США, що свідчить про його зростаючу роль у світовій

фінансовій системі. Показовим є той факт, що у 2024 році загальний обсяг транзакцій у стабільних криптовалютах досяг 27,6 трильйонів доларів, перевершивши сукупний обсяг операцій платіжних систем Visa та Mastercard [1]. Серед стабільних криптовалют домінуючу позицію займає Tether (USDT), курс якого прив'язаний до долара США, що забезпечує стабільність у транзакціях та низьку волатильність. Україна посіла перше місце у світі за інтенсивністю використання криптовалют у перерахунку на душу населення згідно з дослідженням Chainalysis [2]. Незважаючи на стрімке зростання ринку, комплексний вплив криптовалют на макро та мікроекономічні процеси залишається недостатньо вивченим.

Проведений макроекономічний аналіз підтверджує посилення впливу криптовалют на світову економічну систему. Ринок цифрових активів перейшов від периферійного сегменту до інтегрованого компоненту глобальних фінансових розрахунків та потоків, що позначається на динаміці традиційних ринків. За результатами дослідження, опублікованого у виданні MDPI (2025), коливання криптовалютних ринків пояснюють 18% коливань цін акцій та 27% волатильності на товарних ринках. Ці показники свідчать про формування стійких взаємозв'язків між криптовалютними та традиційними фінансовими активами. Найбільш суттєвим виявився вплив на довгострокові інфляційні процеси, оскільки криптовалютні активи спричиняють 18% похибки прогнозування загального рівня цін [3]. Такий масштаб впливу ставить перед центральними банками нові виклики у сфері монетарної політики та макроекономічного регулювання.

Інституційне впровадження криптовалют досягло історично найвищого рівня. Станом на 2025 рік 228 публічних компаній утримують криптовалютні активи на загальну суму понад 109 млрд дол. США. Найбільші резерви має компанія MicroStrategy – 628,946 BTC на балансі [4]. Схвалення Комісією з цінних паперів США (SEC) у січні 2024 року спотових Bitcoin ETF стало переломним моментом для ринку: лише інвестиційний фонд BlackRock IBIT акумулював понад 93.9 млрд дол. активів під управлінням [5]. Це засвідчує трансформацію Bitcoin від спекулятивного інструменту до легітимного інвестиційного активу для традиційних фінансових установ. Часова динаміка капіталізації криптовалютного ринку впродовж 2020-2025 рр. характеризується чергуванням фаз стрімкого зростання та цінових корекцій (табл. 1). Пік було досягнуто у листопаді 2021 року (2.9 трлн дол.), після чого настав тривалий спад через підвищення процентних ставок Федеральною резервною системою США та крах криптовалютної біржі FTX у листопаді 2022 року. Показовим є те, що у 2022 році, незважаючи на загальне падіння ринку на 72%, капіталізація stablecoins продовжила зростати до 143 млрд дол., що відображає їх функцію захисного активу для інвесторів під час ринкової турбулентності. Відновлення розпочалося у 2023 році на тлі зниження інфляції та очікувань схвалення Bitcoin ETF, а у 2025 році капіталізація встановила новий історичний рекорд у 3.2 трлн дол.

Таблиця 1

Динаміка капіталізації криптовалютного ринку (2020-2025 рр.)

Рік	Загальна(трлн \$)	Bitcoin (трлн \$)	Стабільні криптовалюти (млрд \$)
2020	0.78	0.54	25
2021	2.90	1.28	135
2022	0.82	0.32	143
2023	1.69	0.85	124
2024	2.40	1.30	190
2025	3.20	1.90	250

Джерело: складено автором на основі CoinMarketCap, Statista [6,7].

Найбільш революційним трендом стало домінування стабільних криптовалют, до прикладу Tether (USDT), курс якого прив'язаний до долара США, у міжнародних платежах. Згідно з дослідженням McKinsey (2025), у 2024 році загальний обсяг транзакцій у стабільних криптовалютах досяг 27.6 трлн дол., що на 7.68% перевищує сукупний обсяг операцій платіжних систем Visa та Mastercard [1].

Це становить історичний переломний момент, коли криптовалютна платіжна інфраструктура вперше перевершила традиційні системи за обсягом транзакцій. Ключовим фактором такого зростання є використання стабільних криптовалют для міжнародних переказів, де вони забезпечують швидкість розрахунків (до 1 хвилини) та низькі комісії (менше 1%) порівняно з традиційними банківськими переказами (3-5 днів, комісії 6-12%). Інтеграція криптовалют у традиційні фінансові системи

стрімко прискорюється. Компанія Mastercard запустила Multi-Token Network – платформу, яка дозволяє понад 150 млн торговців у всьому світі приймати платежі у стабільних криптовалют. Visa розробила Tokenized Asset Platform для інтеграції цифрових активів у діяльність фінансових установ [8]. Ці ініціативи засвідчують трансформацію криптовалют від альтернативного до повноцінного платіжного інструменту глобальної фінансової системи. Україна демонструє унікальний феномен масового впровадження криптовалют. За даними Індексу глобального використання криптовалют Chainalysis (2025), Україна посіла перше місце у світі за показником інтенсивності використання на душу населення (per capita), випереджаючи Нігерію, Росію та навіть економічно розвинені США, які займають лише 11 позицію за цим показником (табл. 2) [2]. Це означає, що українці використовують криптовалюти частіше та інтенсивніше, ніж громадяни будь-якої іншої країни світу у відношенні до чисельності населення.

Таблиця 2

Топ-5 країн за Індексом глобального використання криптовалют (2025)

Загальний ранг	Країна	Показником інтенсивності використання на душу населення
1	Індія	4
2	США	11
6	Нігерія	2
8	Україна	1
10	Росія	3

Джерело: складено автором на основі Chainalysis (2025) [2].

Як видно з табл. 2, незважаючи на те, що за загальним рейтингом Україна посідає 8 місце (поступаючись країнам з більшою чисельністю населення, таким як Індія, США, Нігерія), за показником per capita українці є абсолютними світовими лідерами. Це свідчить про глибоку інтеграцію криптовалют у повсякденне економічне життя українців. Під час російської агресії криптовалюти відіграли критичну роль у фінансуванні оборони України. За даними аналітичної компанії Elliptic, з лютого 2022 року Україна отримала понад 212 млн дол. США у криптовалютних донатах від приватних осіб, компаній та благодійних організацій з усього світу, що у 44 рази перевищує аналогічні надходження до Росії (4.8 млн дол.) [9]. Децентралізована природа криптовалют дозволила обійти традиційні банківські обмеження та забезпечити швидке надходження коштів у критичний період. Ці ресурси були цільово спрямовані на закупівлю військового спорядження, безпілотних літальних апаратів (дронів), засобів зв'язку, медичного обладнання та гуманітарної допомоги. Високий рівень використання криптовалют в Україні зумовлений комплексом взаємопов'язаних факторів. По-

перше, тривала економічна нестабільність та девальвація національної валюти стимулювали пошук альтернативних способів збереження заощаджень. По-друге, розвинений ІТ-сектор забезпечив високу цифрову грамотність населення та технічну інфраструктуру для роботи з криптовалютами. По-третє, прийняття у 2022 році прогресивного Закону "Про віртуальні активи", що створив правові рамки для регулювання ринку [10]. По-четверте, повномасштабна війна стала потужним каталізатором масового впровадження криптовалют як для донатів, так і для особистих фінансових операцій в умовах пошкодженої банківської інфраструктури. Показовим є той факт, що Україна володіє одним з найбільших у світі державних криптовалютних резервів – 46,351 BTC еквівалент близько 5.6 млрд дол. станом на кінець 2025 року). Ці активи були конфісковані правоохоронними органами у рамках боротьби з незаконною діяльністю та становлять стратегічний резерв держави.

Криптовалюти трансформувалися від спекулятивного активу до провідного гравця та елементу глобальної фінансової системи. Капіталізація ринку у 3.2 трлн дол., домінування стабільних криптовалют у міжнародних платежах (27.6 трлн дол. річного обсягу) та масштабне інституційне впровадження (228 публічних компаній володіють цифровими активами) свідчать про незворотність інтеграції криптовалют у світову економіку. На макроекономічному рівні криптовалюти демонструють значущий вплив на фінансові ринки (18% на ціни акцій), товарні ринки (27% волатильності) та інфляційну динаміку (18% похибки прогнозування), що створює принципово нові виклики для монетарної політики центральних банків. На мікроекономічному рівні криптовалюти трансформують платіжну інфраструктуру, знижують транзакційні витрати міжнародних переказів (з 6-12% до менше 1%) та підвищують фінансову інклюзію населення країн, що розвиваються. Україна, посівши перше місце у світі за показником інтенсивності використання на душу населення, демонструє унікальний кейс масового впровадження криптовалют, де економічна нестабільність, висока цифрова грамотність населення та повномасштабна війна стали потужними каталізаторами впровадження та використання криптовалют. Отримання 212 млн дол. у криптовалютних донатах для фінансування оборони та формування державного резерву у 5.6 млрд дол. підкреслюють стратегічну роль цифрових активів у забезпеченні економічної безпеки та фінансової стійкості країни в умовах воєнного часу.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. Stablecoins: A payments infrastructure. McKinsey Report. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/> (дата звернення 11.11.2025).
2. Chainalysis. 2025 Global Crypto Adoption Index. 2025. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/> (дата звернення 11.11.2025).
3. From Disruption to Integration: Cryptocurrency Prices, Financial Fluctuations, and Macroeconomy. *MDPI Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm18070360>
4. Bitcoin Treasuries. Public Companies Bitcoin Holdings Report. 2025. URL: <https://bitcointreasuries.net/> (дата звернення 11.11.2025).
5. State of Crypto Report 2025. Andreessen Horowitz. 2025. URL: <https://a16zcrypto.com/posts/article/state-of-crypto-report-2025/> (дата звернення 11.11.2025).
6. CoinMarketCap. Cryptocurrency Market Capitalizations. 2025. URL: <https://coinmarketcap.com/> (дата звернення 11.11.2025).
7. Statista. Cryptocurrency Market Statistics. 2025. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення 11.11.2025).
8. Fortune Crypto. Visa and Mastercard Stablecoin Integration. Fortune Magazine. 2025. URL: <https://fortune.com/crypto/> (дата звернення 11.11.2025).
9. Elliptic. Crypto Donations to Ukraine and Russia: Analysis. 2023. URL: <https://www.elliptic.co/blog/> (дата звернення 11.11.2025).
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Virtual Assets Regulation. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 11.11.2025).

УДК [336.14: 336.58]:355.018

МОДЕЛІ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕЗЕРВНИХ ФОНДІВ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЧНИХ, ВІЙСЬКОВИХ ТА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПОТРАСІНЬ

Бровко Л. І.

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-0741>

Протягом останніх років світова економіка зіткнулася з каскадом «чорних лебедів» - пандемічними, військовими та енергетичними потрясіннями. Ці події виявили критичну вразливість традиційних моделей бюджетного планування, які були орієнтовані переважно на циклічні економічні коливання. Необхідність фінансування національної стійкості вимагає переходу до нової фіскальної парадигми - антишокового бюджетування [1].

Традиційна фіскальна політика фокусувалася на стабілізації (згладжуванні економічних циклів). Концепція фінансування стійкості виходить за ці межі, зосереджуючись на здатності економічної системи швидко абсорбувати потрясіння, адаптуватися та відновлюватися після його настання.

Фінансова стійкість держави базується на трьох принципах:

- попереднє накопичення (створення фіскальних буферів до настання потрясінь);
- гнучкість видатків (можливість швидкого перерозподілу ресурсів без тривалих законодавчих процедур);
- фіскальний простір (наявність достатнього обсягу незадіяних ресурсів для запозичень у критичний момент).

Потраєсіння, з якими стикаються сучасні держави, можна класифікувати як:

- випадкові (локальні або галузеві (наприклад, окремий банківський колапс);
- системні (одночасний вплив на більшість секторів (пандемії, глобальна фінансова криза));
- екзогенні (незалежні від економічної політики (війни, кліматичні зміни)).

Саме для протидії системним та екзогенним потрясінням критично важливі спеціалізовані резервні фонди.

Сучасне бюджетне планування має інтегрувати елементи управління ризиками, що виходять за рамки звичайного річного циклу.

Багаторічне бюджетне планування є ключем до створення стійкості, оскільки дозволяє розтягування витрат, а саме планувати фінансування великих, довгострокових проєктів стійкості (наприклад, енергобезпека) поза межами одного фінансового року; прогнозування фіскального простору, тобто оцінювати боргову стійкість не лише сьогодні, а й на горизонті 3–5 років, враховуючи потенційні кризи; а також становлення обмежень на рівень дефіциту та боргу, що звільняє ресурси для резервування.

Бюджетування на основі стрес-тестів як інструмент, запозичений із банківської сфери, дозволяє моделювати наслідки гіпотетичних потрясінь (наприклад, падіння ВВП на 10% через пандемію або втрата 30% податкової бази через війну). Результати стрес-тестів визначають необхідний мінімальний розмір резервних фондів та граничні рівні запозичень у кризовий період.

Концепція «фіскальної подушки» – це загальний обсяг ліквідних активів та невикористаного фіскального простору, доступного для держави. «Фіскальна подушка» складається з резервних фондів, невикористаних асигнувань та депозитів казначейства та потенціалу швидких запозичень на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Резервні фонди є основним матеріальним вираженням політики фінансування стійкості (табл.1). Вони поділяються на стабілізаційні (для макроекономічної стійкості) та цільові (для

конкретних ризиків) [2].

Таблиця 1

Типологія фондів

Тип фонду	Призначення	Джерело фінансування	Приклад
Стабілізаційні/резервні	Покриття непередбаченого дефіциту, викликаного зниженням доходів (наприклад, від падіння цін на сировину)	Надлишкові доходи від сировини або надходження від приватизації	Норвезький пенсійний фонд
Фонди ліквідності	Швидке покриття критичних, невідкладних видатків (наприклад, на оборону, медицину, відновлення інфраструктури)	Частина бюджетних залишків, спеціальні цільові надходження	Фонд боротьби з COVID-19 в Україні, Фонди відновлення
Суверенні фонди добробуту	Довгострокова акумуляція активів та фінансування майбутніх поколінь	Експортні доходи	Фонд Абу-Дабі

В умовах повномасштабної війни Україна продемонструвала унікальний кейс використання спеціальних фондів для забезпечення стійкості. По-перше, створення цільових інструментів (акумулювання коштів на рахунках для пожертвувань ЗСУ та Фонду відновлення. Це дозволило мобілізувати зовнішнє та внутрішнє небюджетне фінансування). Друге, першочерговість видатків (різке переорієнтування бюджетного фінансування на сектор безпеки та оборони (до 50% видатків) із залученням міжнародної допомоги для фінансування соціальних та гуманітарних потреб) [3].

Поряд з цим можна виділити загрози використання спеціальних фондів для забезпечення стійкості [4]:

- управління великими резервними фондами (особливо у кризовий час) завжди стикається з ризиками неефективного використання та корупції;
- політичний тиск на використання резервних фондів для поточних потреб (як це траплялося під час пандемії в багатьох країнах);
- надмірне використання резервів під час потрясіння може спричинити високу інфляцію та подальшу макроекономічну нестабільність.

Для уникнення негативних наслідків використання спеціальних фондів для забезпечення стійкості повинні бути встановлені жорсткі законодавчі правила щодо того, за яких умов та в яких обсягах резерви можуть бути використані (наприклад, лише після падіння ВВП або зростання безробіття до певного рівня). Бюджетне планування має включати резервування коштів для фінансування ризиків, пов'язаних із зміною клімату (наприклад, «зелені» резервні фонди). Забезпечення незалежного нагляду за управлінням резервними фондами для підвищення їхньої прозорості та ефективності.

Фінансування стійкості є невіддільною частиною сучасної фіскальної безпеки. Перехід до антишокового бюджетування, інтеграція стрес-тестування та створення спеціалізованих резервних фондів є ключовими інструментами, які дозволяють державі ефективно протистояти пандемічним, військовим та енергетичним потрясінням. Досвід останніх років доводить: фінансова стійкість держави залежить не лише від її боргового навантаження, а й від здатності фіскальної системи до швидкої мобілізації та адаптації в умовах непередбачуваності.

Список використаних джерел

1. Карапетян О. М. Формування державних фінансових резервів у ретроспективі економічного розвитку. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 11-15.
2. Роменська К., Качула С., Губа М., Дудчик О., Лапа М. Фінансові потоки держави для забезпечення безпеки в міжнародному економічному середовищі. *Financial and Credit Activity*

Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 4(57). P. 317–331.
<https://doi.org/10.55643/fcapter.4.57.2024.4430>

3. Національна стратегія доходів до 2030 року / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення 19.11.2025).

4. Овчаренко А.С. Щодо окремих особливостей бюджетної політики у період воєнного стану в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 3. С. 156-160. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.3.25>

УДК 339.9:330.59

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК НЕРІВНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Васильченко О. О.

старший викладач,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
 м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5420-2375>

Глобальна економіка ХХІ століття функціонує в умовах глибоких трансформаційних процесів, які під впливом технологічних змін призвели до появи численних переваг для країн світу. Перш за все, це розширення та зміцнення торговельних зв'язків, розповсюдження інвестицій, підвищення рівня життя в багатьох країнах. Водночас, одним із найбільш серйозних явищ сучасності є економічна нерівність, як між країнами, так і всередині них. Соціальна та економічна нерівність сьогодні проявляється по різних напрямках: розрив доходів і багатства; нерівний доступ до здійснення трудової діяльності; неоднакові можливості використання соціальних благ, технологій та інституцій. Не дивлячись на зростання світового ВВП та успіхи у зменшенні абсолютної бідності, у багатьох країнах нерівність не лише зберігається, але й значно посилюється. Загострення проблеми нерівності ставить під сумнів інклюзивність глобального розвитку та стабільність суспільств, масштаби політичної поляризації та економічну безпеку.

Наукова література розглядає нерівність у різних аспектах. Відповідно до класичного підходу нерівність вимірюється доходами або багатством [1]. За даними сучасних досліджень, глобальна нерівність доходів залишається значною [2]. При цьому статки концентруються переважно в руках вузького кола осіб [3] (табл. 1).

Як видно з табл. 1, у 2023 році 10% найбагатших людей в світі володіли приблизно 60-85 % всього приватного багатства. При цьому, верхні 1 % володіють приблизно 44-47 % глобального багатства. Половина світового дорослого населення (найбідніші 50 %) володіє лише малою часткою: їхня частка багатства вимірюється лише двома-трьома відсотками [4].

Табл. 1 показує, що частка доходів, які припадають на ТОП 10 % населення, зросла з близько 40 % у 2000 році до 58 % у 2023 році. При цьому частка доходів ТОП 1 % при цьому зросла з приблизно 15 % до 23 %. Це означає, що економічне зростання глобально не призводить до рівномірного зростання добробуту: переваги отримують переважно ті, хто вже був у «верхній частині світової еліти» [5].

Відмічаємо також зростання багатства ТОП 1 % за 2015-2025 роки більше 33,9 трлн. доларів США. Цих коштів, за підрахунками аналітиків, вистачило б більше ніж в 22 рази, щоб подолати глобальну крайню бідність за міжнародною межею (за стандартом 8,30 дол. на день). Бачимо ще один важливий показник – мільйонери контролюють майже половину всього приватного багатства світу [2]. Отже, величезні ресурси зосереджуються в руках небагатьох,

тоді як більша частина населення залишається з доволі жебрацькою часткою багатства або зовсім без нього.

Таблиця 1

Основні показники глобальної нерівності за 2023-2025 рр.

Показник	Значення
Частка глобального багатства, яким володіє ТОП 1%	44-47 %
Частка глобального багатства, яким володіє ТОП 10%	60-85 % залежно від країни
Частка багатства найбідніших 50 % населення світу	2-3 %
Частка глобальних доходів, що припадають на ТОП 10%	58 % (зростання з 40 % у 2000 р.)
Частка доходів ТОП 1%	23 % (зростання з 15 % у 2000 р.)
Зростання багатства ТОП 1% за 2015-2025 рр.	+33,9 трлн. дол.
Обсяг багатства ТОП 1%, якого вистачило б для подолання крайньої бідності	у 22 рази більше, ніж потрібно
Співвідношення доходів ТОП 10% до нижніх 10% у країнах ОЕСР	8,4 : 1
Частка багатства, яким володіють ТОП 10% у країнах ОЕСР	50-79 %
Частка багатства, яке належить мільйонерам (капітал більше за 1 млн. дол.)	біля 50 % глобального приватного багатства

Джерело: укладено автором за матеріалами джерел [2,4,5,6]

Показники табл. 1 відображують ще один аспект. Так, за даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), у країнах-членах співвідношення середнього доходу в ТОП 10 % та найнижчих 10 % становило 8,4 : 1. Проте, у реальній дійсності нерівність багатства значно вища: у середньому ТОП 10 % володіють понад 50 % приватного багатства, а в деяких країнах ця частка сягає 79 % [6]. Ці дані дають можливість констатувати, що доходи можна перерозподіляти, а ось багатство (активи, капітал, нерухомість) концентрується у певних осіб довготривало, і доступ до нього дає значні привілеї.

Така концентрація багатства є не тільки проблемою етичною чи соціальною. Адже це виклик для стабільності, економічного розвитку та справедливих можливостей для більшості населення [4]. Нерівність пов'язана також із вирішенням питання доступу до можливостей і ресурсів, що визначають життєві шанси та добробут.

Крім основного аспекту нерівності сьогодні усе більшого значення набувають нові її форми: цифровий розрив, нерівний доступ до інновацій, освітня диференціація, регіональні відмінності у доступі до інфраструктури [7].

Слід також зауважити, що незважаючи на певне зближення рівнів доходів між окремими державами, внутрішня нерівність зростає в економіках як розвинених країн світу, так й тих, що розвиваються.

Посилення та відтворення нерівності за умов сучасної глобалізації пов'язано з рядом аспектів:

1. Економіка країн, де ринкові відносини мають характер вільно конкурентних, має справу з закономірним процесом формування розподілу доходів: більшість отримує помірні доходи, а невелика частка має значно більше. Таким чином, ринкова конкуренція сама по собі може породжувати нерівність [8], [9]. За цих обставин повинні включатись механізми державної політики: політики перерозподілу, соціальної політики, політики сприяння доступу до освітніх та соціальних ресурсів.

2. Для країн, що розвиваються, приплив іноземних інвестицій, відкритість до торгівлі та міграції можуть послабити нерівність в доходах. Водночас, у розвинених країнах ті ж обставини не призводять до зменшенню нерівності [9]. Це свідчить про неоднорідність впливу глобалізації залежно від структури економіки, рівня розвитку та інституційної спроможності.

3. Глобалізація часто супроводжується нерівним доступом до освіти, технологій та інформації, що підтримує існуючу нерівність, якщо не впроваджується політика інклюзивного розвитку [1], [2].

4. Існують обставини, що формують умови, за яких нерівність передається між поколіннями, стає системною. До них слід віднести освітню нерівність, цифровий розрив та нерівний доступ до соціальних послуг [7], [8]. Там, де державна політика або міжнародні зусилля не забезпечують рівного доступу до базових прав і можливостей, нерівність закріплюється на певному рівні на доволі тривалий час, інклюзивність падає.

Загострення проблеми нерівності має серйозні наслідки та створюють суттєві загрози для інклюзивної економіки:

1) Соціальна та політична нестабільність: надмірна нерівність послаблює соціальну згуртованість, поглиблюючи поляризацію суспільства; призводить до політичної нестабільності та зростання ризику конфліктів, наслідком чого є посилення протестних рухів та зниження довіри до державних інститутів [8].

2) Гальмування економічного зростання та обмеження можливостей для соціального прогресу: оскільки переважна частина населення стикається з обмеженням або відсутністю доступу до освіти, медицини чи справедливих економічних шансів, справедливе покращення добробуту для всіх зводиться нанівець.

3) Підрив середнього класу утворює один із ключових ризиків для стабільності внутрішнього попиту: за умов швидкого економічного зростання нерівність також може зростати доволі швидкими темпами за причини концентрації прибутків на найвищих сходинах заможного суспільства в верхах, у той час як доходи середньої чи нижчої групи зростають повільно або залишаються незмінними. [10]

4) Переоцінка традиційних індикаторів розвитку: ВВП на душу населення або середній дохід вже не є достатнім індикатором добробуту, оскільки не завжди відображають справжню ситуацію в країні [1]. Ця обставина викликає врахування та оцінку комплексних індикаторів інклюзивності: доступ до освіти, охорони здоров'я, можливості зайнятості, рівень нерівності доходів і багатства, соціальна мобільність.

На основі аналізу можна виділити наступні напрямки політики та інструменти інклюзивного розвитку:

1. Заохочення інклюзивного зростання.

Економічна політика повинна бути націлена не тільки на збільшення ВВП, а й на розширення можливостей для участі населення у формуванні економічного результату. Необхідно розробити систему заходів щодо широкого розподілу досягнень економічного зростання шляхом залучення інвестицій, розвитку торгівлі, створення нових робочих місць тощо.

2. Перегляд напрямків та інструментів реалізації соціальної політики.

Забезпечення рівного доступу до освіти і медицини, розвиток соціальної інфраструктури, підтримка вразливих груп населення, доступ до цифрових технологій дозволять зменшити структурну нерівність і підвищити шанси для соціальної мобільності.

3. Здійснення заходів, спрямованих на більш справедливий розподіл доходів і багатства.

Мова йде про перерозподіл доходів через податки, соціальні програми, інвестиції в людський капітал, розробку механізму регулювання нерівності на національному та глобальному рівнях.

4. Використання більш ширших індикаторів добробуту.

Слід здійснити перехід від «економіки показників» до оцінювання реального добробуту. Традиційні індикатори (ВВП на душу населення, крива Лоренца, коефіцієнт Джині) слід доповнити комплексними показниками, що дозволять оцінити рівень та якість життя, доступ до ресурсів, рівень нерівності та соціальну справедливість.

5. Забезпечення цифрової інклюзивності: усунення цифрового розриву; забезпечення доступу до технологій; розвиток цифрової освіти тощо.

6. Об'єднання міжнародних зусиль у напрямку прийняття глобальних інституційних рішень.

Нерівність має глобальний вимір. Тому виникає потреба в міжнародних стандартах, розробки, підтримки та здійсненні глобальних ініціатив, зміцнення співпраці між державами, які гарантуватимуть справедливе поширення вигід глобалізації.

Таким чином, робимо наступні висновки:

1. Нерівність у глобальній економіці є складним, глибоко структурованим та багатовимірним явищем, що створює суттєві виклики для соціальної стабільності, економічної ефективності та сталості розвитку.

2. Глобалізація, торгівельні та інвестиційні потоки, технологічні зміни дають великі шанси, але одночасно створюють ризики для нерівності та сприяють появі її нових форм.

3. Завданням сучасної економічної політики як на національному, так й на міжнародному рівні, є не просто забезпечення економічного зростання, а й створення умов для інклюзивного розвитку, у якому вигоди розподіляються справедливіше та доступні широким верствам населення. При цьому необхідно застосувати цілий комплекс заходів, що включає соціальні та податкові інструменти, а також передбачає здійснення інституційних реформ і міжнародної координації.

Інтеграція принципів інклюзивності в національні та глобальні стратегії економічного розвитку дозволить побудувати справедливішу, стабільнішу і сталу глобальну економіку, де рівень життя, можливості та добробут будуть доступні більшості, і нерівність перестане бути ключовим бар'єром на шляху до стійкого розвитку.

Список використаних джерел

1. Глобальна нерівність та інклюзивний розвиток: теоретичні підходи та індикатори. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/839> (дата звернення 22.11.2025).
2. Нерівність доходів у сучасній економіці: методи оцінювання та тенденції. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/12c465e8-aaef-44f0-9bae-e9af3e0fb2fc> (дата звернення 22.11.2025).
3. Концентрація глобального багатства у руках еліт зростає – аналітичний звіт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/01/20/40479878/> (дата звернення 22.11.2025).
4. Світовий банк. Global Inequality Report: Trends and Determinants. Washington, DC: World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/curated/en/543861468138858203/pdf/wps3865.pdf> (дата звернення 22.11.2025).
5. Oxfam International. URL: <https://lnk.ua/aVp91MWND> (дата звернення 22.11.2025).
6. Society at a Glance 2024: OECD Social Indicators. URL: <https://lnk.ua/QV0k1z5eg> (дата звернення 22.11.2025).
7. Соціальні та інституційні аспекти нерівності у глобальній економіці URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/26965d0d-cd87-44cf-9d4e-f0479e689e34> (дата звернення 22.11.2025).
8. Політичні та економічні наслідки соціальної нерівності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/84f0aefb-6035-4283-b5a3-87af76e80649> (дата звернення 22.11.2025).
9. Globalization and income inequality: empirical evidence from developing and developed countries. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2302.09537> (дата звернення 22.11.2025).
10. Нерівність доходів як ризик глобальної економіки. URL: <https://lnk.ua/Y4Q9lm249> (дата звернення 22.11.2025).

УДК 339.138:640.43(477)

АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА РИНКУ ФАСТ-ФУДУ В УКРАЇНІ

Водяницька Я. А.

здобувачка освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Сокіл Я. С.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5970-4481>

Ринок фаст-фуду України є одним із найбільш динамічних сегментів індустрії харчування, розвиток якого значною мірою залежить від впливу чинників макросередовища. Події 2020–2024 років, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення, суттєво змінили умови функціонування підприємств швидкого харчування, спричинивши структурні зрушення у попиту, пропозиції, логістиці та поведінці споживачів [1, с. 5]. Вивчення макросередовища є основою для визначення перспектив розвитку ринку та можливостей

Політико-правові фактори характеризуються посиленням регуляторного контролю, нестабільністю умов ведення бізнесу та необхідністю дотримання норм безпечності харчових продуктів. Воєнний стан створює додаткові ризики для підприємств, пов'язані з релокацією, перевітками та обмеженнями роботи у періоди загроз [2].

Економічні чинники впливають на зниження купівельної спроможності населення, зростання витрат на енергоносії, логістику та інгредієнти. За даними Державної служби статистики України, реальні доходи населення знизилися, що підвищило чутливість споживачів до цін та сприяло зростанню попиту на доступні формати харчування, зокрема фаст-фуд [3].

Демографічні чинники визначають перерозподіл попиту через внутрішню міграцію. За оцінками KSE Institute, у 2022–2023 рр. відбулося значне переміщення населення до центральних і західних регіонів, що вплинуло на ринкові можливості підприємств швидкого харчування у цих областях [4].

Соціально-культурні чинники зумовили зростання попиту на швидке та зручне харчування, популяризацію онлайн-замовлень, а також підвищення вимог до швидкості доставки й якості сервісу. Після пандемії COVID-19 частка доставкових продажів продовжує стабільно зростати [5].

Науково-технічні фактори визначають цифрову трансформацію галузі. Застосування мобільних додатків, CRM-систем, автоматизації приготування страв і маршрутів доставки стали ключовими драйверами розвитку ринку [6]. Доставка їжі стала одним із найстійкіших сегментів харчового бізнесу, продемонструвавши зростання навіть у кризових умовах [5].

Узагальнення факторів макросередовища свідчить, що ринок фаст-фуду України характеризується високою мінливістю та залежністю від зовнішніх викликів. Поряд із ризиками, пов'язаними з війною та економічною нестабільністю, існують значні перспективи розвитку, спричинені цифровізацією, зміною поведінки споживачів та зростанням попиту на доставку.

Комплексна оцінка політичних, економічних, демографічних і технологічних чинників дозволяє зробити висновок, що підприємства, які впроваджують інновації та адаптують бізнес-модель до сучасних умов, мають високі шанси утримувати конкурентні позиції та розширювати ринок збуту.

Список використаних джерел

1. Огляд макроекономічних показників / Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. 2023. URL: <https://me.gov.ua/news/list> (дата звернення 12.11.2025).
2. Регуляторні умови ведення бізнесу в умовах воєнного стану / Кабінет Міністрів України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення 12.11.2025).
3. Доходи населення та інфляція, 2022–2023 / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.11.2025).
4. Внутрішня міграція та соціально-економічні зміни в Україні, 2022–2023 / Kyiv School of Economic. URL: <https://kse.ua/economic-policy-advisory-council/> (дата звернення 12.11.2025).
5. Poster POS. Food Market Overview 2022–2024. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення 12.11.2025).
6. McKinsey & Company. Ordering in: The rapid evolution of food delivery. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/> (дата звернення 22.11.2025).

УДК 657.421:658.15

ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ

Голуб Н.О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2238-1986>

Кожушко А.О.

здобувач освітнього ступеня магістр спеціальності облік і оподаткування

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

У сучасних умовах господарювання ефективність управління необоротними активами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Необоротні активи формують матеріальну та технологічну основу виробничих процесів, визначають потенціал розвитку та впливають на фінансові результати діяльності. Водночас значна частка таких активів у структурі майна підприємства зумовлює необхідність постійного контролю за їх формуванням, збереженням, оновленням та раціональним використанням.

Попри важливість цього елемента управління, на практиці часто спостерігається недостатня якість обліково-аналітичної інформації: дані обліку не завжди відображають реальний стан активів, а аналітичні показники не забезпечують своєчасного й повного інформаційного підґрунтя для управлінських рішень. Наявні недоліки у системі обліку, зокрема фрагментарність аналітичних розрізів, недосконалість внутрішнього контролю, несвоєчасність інформаційних потоків та обмеженість аналітичних інструментів, стримують можливості менеджменту щодо оптимізації структури необоротних активів, оцінювання їх ефективності, планування оновлення та мінімізації ризиків.

Обліково-аналітичне забезпечення управління необоротними активами — це система інформаційної підтримки, яка включає організацію, методика, документообіг, обробку даних та аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Значення обліково-аналітичного забезпечення полягає в:

- забезпеченні керівництва достовірною та оперативною інформацією про стан, рух і використання активів;
- виявленні резервів підвищення ефективності використання необоротних активів;
- формуванні бази для розрахунку показників рентабельності, фондовіддачі, амортизаційної політики;
- підтримці стратегічного та оперативного планування.

В умовах активного використання цифрових технологій та автоматизованих систем управління, обліково-аналітична система має відповідати вимогам інтеграції, точності, своєчасності та гнучкості.

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління необоротними активами набуває особливої актуальності, оскільки саме ці активи становлять основу матеріально-технічної бази підприємства, визначають його виробничий потенціал, інвестиційну привабливість та фінансову стійкість. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно мати повну, достовірну та своєчасну інформацію про стан, рух та ефективність використання необоротних активів. Таку інформацію забезпечує система обліково-аналітичного забезпечення.

Обліково-аналітичне забезпечення — це сукупність методологічних, організаційних та інформаційних елементів, які формують єдину систему збору, обробки, узагальнення і представлення інформації для потреб управління активами підприємства.

Ця система поєднує два ключові компоненти [1]:

- бухгалтерський облік — забезпечує фіксацію первинних операцій, оцінку активів, формування фінансових показників та звітності.
- економічний аналіз — дозволяє оцінити ефективність використання активів, виявити тенденції, проблемні зони та резерви для оптимізації.

Роль обліково-аналітичного забезпечення полягає не лише у фіксації фактів господарської діяльності, а й у створенні інформаційної основи для планування, прогнозування та контролю. Без належного рівня обліково-аналітичної роботи підприємство не може ефективно управляти своїми необоротними активами.

Управління необоротними активами охоплює весь життєвий цикл активів — від моменту їх придбання або створення до вибуття. У цьому контексті система обліково-аналітичного забезпечення виконує низку важливих функцій [2]:

інформаційна функція — забезпечення користувачів (керівництва, власників, інвесторів, контролюючих органів) актуальною та достовірною інформацією про наявність, структуру, вартість, ступінь зносу та ефективність використання необоротних активів;

контрольна функція — здійснення контролю за збереженням активів, правильністю документального оформлення операцій, відповідністю обліку вимогам законодавства;

аналітична функція — виявлення тенденцій, слабких місць, невикористаних можливостей у використанні активів;

прогностична функція — формування основи для прийняття управлінських рішень щодо оновлення, модернізації, переоцінки або ліквідації активів;

оціночна функція — забезпечення коректного визначення вартості активів на балансі, їх амортизаційного навантаження на собівартість продукції.

В умовах високої вартості придбання та утримання необоротних активів, а також їх ключового значення в операційній діяльності, значення кожної з наведених функцій суттєво зростає.

Ефективне управління необоротними активами базується на тісній взаємодії обліку та аналізу. Облік формує інформаційне середовище, яке є джерелом для аналітичних процедур. Водночас результати аналізу зворотно впливають на організацію обліку — сприяють вдосконаленню облікової політики, вибору оптимальних методів амортизації, порядку оцінки та інвентаризації активів.

Необоротні активи займають ключове місце в структурі майна підприємства, оскільки вони забезпечують базу для здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Особливої актуальності аналіз ефективності використання необоротних активів набуває в

капіталомістких галузях, зокрема у будівництві, де основні засоби становлять значну частку в загальній вартості активів. У зв'язку з цим, важливим завданням менеджменту є забезпечення максимальної віддачі від використання капіталовкладень у необоротні активи

Аналіз ефективності використання необоротних активів — це система оцінки рівня інтенсивності та результативності застосування довгострокових ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства. Його мета — виявити ступінь використання активів, обґрунтувати потребу в їх оновленні або модернізації, визначити резерви підвищення продуктивності та оптимізації структури активів.

У практиці господарської діяльності аналіз ефективності використання необоротних активів здійснюється за такими основними напрямками:

1) Аналіз складу та структури необоротних активів — дозволяє оцінити співвідношення між окремими групами активів (основні засоби, нематеріальні активи, інвестиційна нерухомість), виявити переважання виробничих або невиробничих активів, наявність зношених або неефективно використовуваних об'єктів.

2) Оцінка технічного стану активів — визначається за допомогою показників зносу, оновлення, вибуття, середнього строку експлуатації.

3) Оцінка інтенсивності використання активів — через систему коефіцієнтів (фондовіддачі, фондомісткості, рентабельності активів).

4) Аналіз ефективності капітальних інвестицій — вивчається рівень освоєння інвестицій, строки введення в експлуатацію, ефективність витрат на модернізацію, реконструкцію, ремонт.

5) SWOT-аналіз системи управління активами — використовується для виявлення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей, що впливають на ефективність використання ресурсів.

Так, наприклад, аналіз структури основних засобів дозволяє виявити ступінь зносу окремих груп, що є підставою для рішень про модернізацію або заміну устаткування. Аналіз ефективності використання активів (через показники фондовіддачі, фондоємності, рентабельності активів) дозволяє оцінити їх економічну доцільність та вплив на фінансовий результат підприємства.

Отже, аналітична складова є невід'ємним продовженням облікової, і лише їх інтегроване застосування дає можливість ефективно керувати необоротними активами.

Для будівельних підприємств, у структурі яких переважають основні засоби (будівельна техніка, механізми, інструменти, транспорт), значення системи обліково-аналітичного забезпечення є особливо важливим.

З огляду на специфіку діяльності, облік та аналіз необоротних активів у будівельній галузі мають враховувати наступні особливості:

- висока вартість і знос технічних засобів;
- значні витрати на технічне обслуговування, ремонт, модернізацію;
- часте переміщення активів між об'єктами (будівельними майданчиками);
- необхідність ретельного контролю за ефективністю використання техніки;
- значна частка активів, що використовуються сезонно або циклічно.

Саме тому будівельним підприємствам необхідно формувати гнучку і адаптивну систему обліково-аналітичного забезпечення, що враховуватиме рух активів у динаміці, дозволить відстежувати продуктивність їх використання, своєчасно виявляти втрати чи неефективність, а також прогнозувати потреби в оновленні.

У системі управління будівельним підприємством така інформація використовується для:

- планування капітальних інвестицій;
- формування бюджету витрат на утримання та амортизацію;
- вибору доцільної стратегії фінансування (купівля чи лізинг техніки);
- оптимізації структури основних засобів;
- прийняття рішень щодо переоцінки активів у зв'язку зі зміною ринкових умов.

Для того щоб система обліково-аналітичного забезпечення була ефективною, вона має відповідати таким вимогам [3]:

- достовірність — інформація має бути точною, правдивою, відображати реальний стан речей;
- своєчасність — дані мають бути доступні в момент, коли вони потрібні для прийняття рішення;
- повнота — облік має охоплювати всі об'єкти і операції, пов'язані з необоротними активами;
- аналітичність — інформація має надавати можливість для аналізу структури, динаміки, ефективності використання;
- автоматизація — сучасна система має бути побудована на основі цифрових рішень, що забезпечують оперативність та зручність обробки даних.

Інформаційні технології відіграють ключову роль у побудові сучасної обліково-аналітичної системи. Використання спеціалізованих програмних продуктів (наприклад, BAS ERP, SAP) дозволяє автоматизувати облік основних засобів, інтегрувати аналітичні інструменти, знизити ризик помилок та прискорити обробку великої кількості даних.

Комплексний підхід дозволяє сформувати якісну інформацію для управління необоротними активами. Чинні стандарти здебільшого забезпечують методичну основу обліку, однак потребують доповнення інструментами стратегічного та прогнозного аналізу. Важливість аналітичних показників, таких як коефіцієнт оновлення, ліквідації, зносу, фондівдача, тривалість обороту та рентабельність необоротних активів. Доведено, що системне застосування цих показників підвищує якість оцінки ефективності управління.

Впровадження автоматизованих облікових систем, розширення внутрішніх аналітичних звітів, удосконалення амортизаційної політики, посилення внутрішнього контролю та формування цифрових реєстрів необоротних активів.

Список використаних джерел:

1. Бухгалтерський облік : навчальний посібник / В. М. Краєвський, О. П. Колісник, Н. В. Гуріна та ін. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 388 с.
2. Stepanenko O. Основні засоби в системі бухгалтерського обліку та управління / Oksana Stepanenko // *The scientific paradigm in the context of technological development and social change : scientific monograph* / [scien. ed.: A Jankovska]. – Riga : «Baltija Publishing», 2023. – P. 1. – С. 338–374.
3. Шацков В.В. Визнання та оцінка основних засобів підприємств суспільного інтересу / В.В. Шацков // *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. – 2024. – №6. – С. 469–477.

УДК 657.424:331.2

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА РОЗРАХУНКІВ ІЗ ПЕРСОНАЛОМ

Голуб Н.О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2238-1986>

Кривоцьокова Ю.М.

здобувач освітнього ступеня магістр спеціальності облік і оподаткування

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

В умовах ринкової економіки ефективне управління трудовими ресурсами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності

підприємства. Оплата праці виступає не лише основним джерелом доходу працівників, але й важливим інструментом мотивації, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та кінцеві результати господарської діяльності.

Система організації розрахунків із персоналом охоплює широкий спектр питань: від правильного обліку нарахувань і утримань до аналізу ефективності використання фонду оплати праці та контролю за дотриманням трудового законодавства. Раціональна організація цих процесів забезпечує своєчасність розрахунків, достовірність облікових даних і сприяє підвищенню фінансової дисципліни на підприємстві.

В сучасних умовах цифровізації бухгалтерського обліку особливої актуальності набуває автоматизація процесів нарахування заробітної плати та внутрішнього контролю розрахунків з працівниками. Це дозволяє не лише мінімізувати ризики помилок, а й оперативно формувати аналітичну інформацію для управлінських рішень.

Дослідження обліку, аналізу та контролю розрахунків за виплатами працівникам має велике практичне значення, оскільки забезпечує підприємство достовірною інформацією про стан взаєморозрахунків, ефективність використання трудових ресурсів і рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Оплата праці є однією з найважливіших економічних категорій, що відображає взаємозв'язок між працівником і роботодавцем у процесі трудової діяльності. Вона виступає водночас як форма винагороди за виконану роботу, як засіб відтворення робочої сили та як важливий соціально-економічний стимул підвищення ефективності виробництва. У ринковій економіці заробітна плата є основним джерелом доходів більшості населення, тому її рівень і своєчасність виплати безпосередньо впливають на життєвий рівень працівників та соціальну стабільність у суспільстві.

З економічної точки зору, заробітна плата — це частина вартості створеного продукту, яка у грошовій формі надходить працівникові відповідно до кількості та якості затраченої праці. Вона є ціною робочої сили, що формується на ринку праці під впливом попиту та пропозиції, але водночас регулюється державою через систему мінімальних гарантій та нормативів. Таким чином, оплата праці має подвійний характер: з одного боку, виступає як економічна категорія ринку, а з іншого — як об'єкт державного і соціального регулювання [1].

Мета організації оплати праці полягає у встановленні справедливої, економічно обґрунтованої та соціально прийнятної винагороди за працю, яка б забезпечувала відтворення робочої сили, стимулювала зростання продуктивності праці та підвищення якості виробленої продукції. Система оплати праці повинна бути гнучкою, прозорою та орієнтованою на кінцеві результати діяльності підприємства.

У практиці господарювання розрізняють два основних види заробітної плати: основну та додаткову. Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (часу, виробітку, обслуговування тощо). Вона визначається у вигляді тарифних ставок, окладів, відрядних розцінок і залежить від кваліфікації працівника, складності виконуваних робіт та умов праці [1].

Додаткова заробітна плата включає доплати, надбавки, премії, компенсаційні виплати за роботу понад установлену норму, у вихідні дні, святкові дні, за суміщення професій, за інтенсивність та високі досягнення у праці [1].

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать винагороди за підсумками роботи за рік, одноразові заохочення, матеріальна допомога, оплата відпусток, лікарняних та інші виплати соціального характеру.

Таким чином, загальний фонд оплати праці підприємства складається з сукупності всіх видів нарахувань працівникам за виконану роботу, а також із виплат, передбачених чинним законодавством і колективним договором.

Заробітна плата виконує низку важливих функцій, серед яких провідними є [2]:

- Відтворювальна функція — забезпечує відтворення робочої сили, тобто створює матеріальні умови для життя, праці та відпочинку працівника.
- Стимулююча функція — сприяє підвищенню продуктивності праці, зацікавленості у кінцевих результатах діяльності, стимулює зростання кваліфікації.
- Регулююча функція — впливає на структуру зайнятості, попит і пропозицію робочої сили на ринку праці.
- Соціальна функція — сприяє забезпеченню соціальної справедливості, узгодженню інтересів найманих працівників і роботодавців.
- Облікова функція — дозволяє кількісно вимірювати трудові витрати, що використовуються для планування, обліку й аналізу діяльності підприємства.

Ефективність системи оплати праці залежить від того, наскільки повно і збалансовано вона реалізує всі зазначені функції.

Розрахунки з персоналом із оплати праці є важливою складовою фінансово-господарської діяльності підприємства. Вони охоплюють процеси нарахування заробітної плати, премій, відпускних, допомог, а також утримань податків, внесків до соціальних фондів і здійснення виплат працівникам.

Ведення обліку розрахунків із персоналом забезпечує контроль за правильністю нарахування заробітної плати, своєчасністю її виплати та дотриманням трудового законодавства. Основними завданнями обліку розрахунків із працівниками є: [3]

- своєчасне та правильне нарахування заробітної плати кожному працівникові;
- відображення у бухгалтерському обліку всіх нарахувань і утримань відповідно до чинних нормативів;
- забезпечення контролю за використанням фонду оплати праці;
- формування достовірної інформації для внутрішнього й зовнішнього аналізу;
- надання даних для складання звітності до контролюючих органів.

Своєчасність і точність розрахунків із персоналом безпосередньо впливають на трудову дисципліну, рівень мотивації працівників та репутацію підприємства.

Рівень оплати праці залежить від низки факторів, серед яких виділяють [2]:

- економічні (стан економіки, фінансові результати підприємства, рівень продуктивності праці, інфляційні процеси);
- соціальні (життєвий рівень населення, соціальна політика держави, регіональні особливості ринку праці);
- організаційно-управлінські (система мотивації, кадрова політика, структура управління, форми та системи оплати праці);
- правові (державні гарантії мінімальної заробітної плати, податкове навантаження, нормативно-правові акти).

Серед внутрішніх чинників важливе місце займає продуктивність праці, яка визначає можливість зростання заробітної плати без збільшення собівартості продукції. Саме узгодження темпів зростання заробітної плати і продуктивності є показником ефективності використання трудових ресурсів.

На сучасному етапі розвитку економіки оплата праці розглядається не лише як елемент витрат, а як важливий інструмент управління персоналом. Правильно побудована система оплати праці сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та знижує плинність кадрів [3].

Заробітна плата має бути тісно пов'язана з результатами праці та фінансовими показниками діяльності підприємства. У цьому контексті актуальним є запровадження гнучких систем преміювання, участі працівників у прибутках підприємства, нематеріального стимулювання.

Ефективна організація оплати праці передбачає взаємозв'язок між обліком, аналізом і контролем. Дані бухгалтерського обліку слугують базою для аналітичного оцінювання ефективності використання фонду оплати праці, а результати аналізу — основою для управлінських рішень щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу. Контрольні функції забезпечують дотримання законодавства, правильність облікових розрахунків і запобігання зловживанням [2].

Отже, оплата праці є складною багатофункціональною економічною категорією, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Вона поєднує в собі економічний зміст - як винагороду за затрачену працю, та соціальний - як фактор підвищення добробуту працівників.

Організація обліку і розрахунків із персоналом повинна забезпечувати точність, своєчасність і прозорість нарахувань, а також створювати інформаційну основу для аналізу й контролю ефективності використання трудових ресурсів. Таким чином, облік, аналіз і контроль оплати праці мають бути взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління підприємством, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бухгалтерський облік : навчальний посібник / В. М. Краєвський, О. П. Колісник, Н. В. Гуріна та ін. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 388 с.
2. Подмешальська Ю.В., Панченко А.М. Удосконалення організації обліку заробітної плати. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 58–63.
3. Попова В.Д., Колотило Ю.І. Облік оплати праці: проблеми та напрямки удосконалення облікового забезпечення управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 714–721.

УДК 657.4:005.52:004.9

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

Гончаров В. В.

підполковник, ст. викладач,

Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного,
м. Львів, Україна

Плаксюк О. О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8707-9350>

Цифрова трансформація державного сектору є ключовою умовою підвищення ефективності фінансового управління, зокрема в частині організації бухгалтерського обліку оплати праці. Облік праці та її оплати в бюджетних установах формують на основі Бюджетного кодексу України, Закону України «Про оплату праці», а також національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, що визначають загальні правила здійснення розрахунків, документування та контролю [1; 2].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації системи бухгалтерського обліку оплати праці в бюджетних установах в умовах цифровізації фінансового управління, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та достовірності облікових процесів.

Особливістю бюджетної сфери є жорсткі вимоги щодо цільового та ефективного використання коштів, що зумовлює необхідність повного та достовірного відображення інформації у системі бухгалтерського обліку. Як зазначає Гнилицька Л. В., процес нарахування заробітної плати в бюджетних установах є багатокомпонентним і включає табельний облік, документальне підтвердження трудових операцій, розрахунок основних і додаткових виплат, а також обов'язкові утримання та нарахування [3, с. 112].

У ході проведеного дослідження проаналізовано систему обліку оплати праці в Таврійському державному агротехнологічному університеті імені Дмитра Моторного. Встановлено, що організація облікових процесів здійснюється відповідно до чинного законодавства, однак має обмежений рівень цифровізації. Зокрема, виявлено відсутність інтеграції бухгалтерських систем з електронними сервісами держави, недостатній розвиток електронного документообігу та значне навантаження на бухгалтерів у частині ручної обробки первинних документів.

Цифрова модернізація системи обліку оплати праці передбачає впровадження автоматизованих програм, хмарних сервісів, аналітичних платформ, електронного цифрового підпису, а також цифрових технологій моніторингу й контролю бюджетних видатків. Як наголошують сучасні дослідники, інтеграція інформаційних систем у бухгалтерський процес дозволяє суттєво підвищити точність розрахунків, мінімізувати людський фактор та забезпечити прозорість фінансових операцій [4; 5].

Отримані результати підтверджують, що цифровізація процесів обліку праці є не лише технічним оновленням, а й стратегічним напрямом підвищення управлінської ефективності, фінансової дисципліни та якості бюджетного контролю.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI.
2. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР.
3. Гнилицька Л. В. Бухгалтерський облік у бюджетних установах. Київ : Центр учбової літератури, 2019.
4. Швець В. Г. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку та аудиту в публічному секторі економіки. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 2. С. 112–121.

УДК 336.14:332.8

ЖИТЛОВЕ БУДІВНИЦТВО, ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО ТА МІСЦЕВОГО РІВНІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Гуцалюк О. Г.

Аспірант,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8693-8084>**Яцух О. О.**

науковий керівник,

доктор економічних наук, професор,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8265-1573>

Житлове будівництво посідає системоутворююче місце в структурі соціально-економічного розвитку держави, оскільки визначає параметри відтворення житлового фонду, формує довгострокові тенденції урбанізаційних процесів та впливає на динаміку внутрішнього попиту. У державах Європейського Союзу функціонує комплексна система фінансово-економічних інструментів підтримки житлового сектору, що охоплює механізми іпотечного кредитування, податкове стимулювання, інструменти публічно-приватного партнерства, субсидування орендного та соціального житла, а також розвиток інституційних інвесторів у сфері нерухомості. Застосування таких інструментів забезпечує підвищення доступності житла, стимулює інвестиційну активність і водночас сприяє стабільності ринку [6].

Для України, яка перебуває у процесі поглиблення інтеграції до європейського економічного та регуляторного простору, імплементація найефективніших європейських практик у сфері житлової політики відкриває можливості для модернізації національної системи державного регулювання. Зокрема, йдеться про адаптацію фінансових інструментів підтримки житлового будівництва, удосконалення інституційної архітектури ринку, а також гармонізацію нормативно-правової бази відповідно до стандартів ЄС, що дозволить підвищити ефективність державної політики та зміцнити соціально-економічну стійкість країни для населення та забезпечить стійкий розвиток житлової сфери [6].

Формування доходів державного та місцевих бюджетів дедалі більше детермінується динамікою житлового будівництва, яке виступає одним із базових факторів економічної активності. В умовах посилення глобальних викликів, макроекономічної волатильності та трансформації фінансових механізмів, будівельний сектор демонструє високу чутливість до змін податкової політики, умов фінансування, просторових дисбалансів та поведінкових очікувань домогосподарств. Це зумовлює, його значення як індикатора стійкості національної економіки та ефективності бюджетної системи.

В контексті даного дослідження, варто відзначити, податок на нерухоме майно, що виступає одним із найбільш ефективних інструментів формування доходної частини місцевих бюджетів, оскільки характеризується високою стійкістю податкової бази та низьким рівнем еластичності щодо ухилення від оподаткування. Об'єкти нерухомого майна мають фіксоване місцезнаходження, тривалий строк існування та високий рівень прозорості їх обліку, що зумовлює обмежені можливості для уникнення сплати податку, навіть за умов варіативності податкових ставок між територіальними громадами.

Зарахування податку на нерухоме майно безпосередньо до місцевих бюджетів має як економічні, так і адміністративні переваги. З економічної точки зору, надходження цього податку формують значущу частину фінансової спроможності територіальних громад. З

адміністративної – саме на місцевому рівні забезпечується найбільш ефективний контроль за об'єктами оподаткування, оскільки нерухомість є складною для приховування і підлягає чіткій ідентифікації. Крім того, податок на нерухоме майно може виконувати функцію опосередкованого оподаткування доходів, отриманих у неформальному секторі економіки, оскільки вартість і наявність нерухомого майна часто корелюють із рівнем добробуту платника. Податкова база цього податку може бути сконструйована таким чином, щоб мінімізувати податкове навантаження на домогосподарства з низьким рівнем доходів, забезпечуючи тим самим дотримання принципу платоспроможності. Водночас система податкових пільг щодо нежитлової нерухомості формується з урахуванням специфіки об'єктів оподаткування та потреб відповідної територіальної громади. Для прикладу, власники нерухомості сплатили 9,5 млрд гривень податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, протягом січня /вересня 2025 року. Порівняно з відповідним періодом минулого року, до місцевих бюджетів надійшло 22%, або на 1,7 млрд гривень більше. Найбільші суми надійшли до бюджетів: Київ – 1,87 млрд гривень, Львів – 0,94 млрд грн, Київська область – 0,93 млрд. гривень, Одеська область – 0,91 млрд. грн. Загалом протягом січня – вересня 2025 податок на нерухомість сплатили 853,4 тис. платників податків [1].

Положення пункту 266.4 Податкового кодексу України визначають систему податкових пільг щодо сплати податку на нерухоме майно. Зокрема, для фізичних осіб передбачено зменшення бази оподаткування житлової нерухомості (включаючи частки), що перебуває у їхній власності. Обсяг такого зменшення залежить від типу житлового об'єкта. Для квартир незалежно від їх кількості базу оподаткування зменшено на 60 кв. м, для житлових будинків – на 120 кв. м. У разі одночасного володіння різними типами житлової нерухомості (квартира та будинок) зменшення становить 180 кв. м. Вказана пільга застосовується один раз протягом одного базового податкового року[1].

Органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради) мають право встановлювати додаткові пільги щодо сплати податку з об'єктів нежитлової нерухомості, розташованих у межах індустріальних парків, за умови, що такі об'єкти перебувають у власності учасників індустріального парку, включеного до відповідного державного реєстру.

При цьому пільги, визначені підпунктами 266.4.1 та 266.4.2 ПКУ, не застосовуються до житлових об'єктів, площа яких перевищує п'ятикратний розмір встановленої неоподатковуваної площі, а також до об'єктів, що використовуються їх власниками для отримання доходу шляхом надання в оренду, лізинг, позичку або у межах підприємницької діяльності. Для систематизації висновків варто визначити основні елементи механізму справляння податку на нерухоме майно (табл. 1) [1].

Таблиця 1.

Основні елементи механізму справляння податку на нерухоме майно

Елемент податку	Характеристика
Платники	Фізичні та юридичні особи, включаючи нерезидентів, які є власниками житлової та/або нежитлової нерухомості на території відповідної громади
База оподаткування	Загальна площа об'єкта житлової або нежитлової нерухомості, включаючи частки
Об'єкт оподаткування	Об'єкти житлової та нежитлової нерухомості (включаючи частки). Винятки визначаються підпунктом 266.2.2 ПКУ
Ставки	Встановлюються залежно від місця розташування та типу об'єкта. Не можуть перевищувати 1,5% мінімальної заробітної плати станом на 1 січня відповідного року за 1 кв. м площі
Податковий період	Календарний рік

Джерело: складено автором на основі джерел [1,3]

Варто відзначити, що загальна площа житлових будинків, на які видано дозволи на виконання будівельних робіт (нове будівництво), за підсумками січня-червня 2025 року

збільшилася на 45% порівняно з аналогічним періодом 2024 року – до 2 млн 965,2 тис. кв. м. повідомила Державна служба статистики [2].

За даними офіційної статистики у січні-червні 2025 року загальна площа нового будівництва багатоквартирних будинків зросла на 45,8% до минулого року – до 2,86 млн кв. м. Кількість заявлених на старті будівництва квартир у багатоквартирних будинках збільшилася на 51,5% і становила 33 тис. [3].

Підсумовуючи, варто наголосити, що житлове будівництво виступає ключовим елементом економічного розвитку та формування доходів місцевих бюджетів, оскільки напряму впливає на надходження податків та стимулює активність суміжних секторів економіки. Динаміка введеного житла та обсягів іпотечного кредитування визначає потенціал наповнення доходної частини бюджетів.

Іпотечні кредити стимулюють розвиток первинного ринку нерухомості та сприяють росту податкових надходжень через ПДФО та податок на нерухоме майно. Хоча дані про податки, сплачені безпосередньо з іпотечних операцій, відсутні, податкова база об'єктів житлової нерухомості відображає непрямий вплив іпотеки на доходи держави та місцевих громад.

Податок на нерухоме майно є дієвим інструментом фінансування місцевих бюджетів через стабільну базу оподаткування та обмежені можливості ухилення від сплати. Місцеві органи влади можуть встановлювати пільги та диференційовані ставки, що дозволяє поєднувати фіскальні цілі з соціальною справедливістю та підтримкою платоспроможності домогосподарств.

Нормативне встановлення неоподатковуваної площі для житлових об'єктів забезпечує соціальну захищеність громадян із низьким доходом. Водночас виключення пільг для об'єктів, що використовуються з комерційною метою, підвищує ефективність податкового адміністрування та мінімізує можливості для ухилення від податків.

Адаптація європейських практик фінансування житлового будівництва та застосування комплексних пільгових механізмів можуть підвищити ефективність національної податкової системи та забезпечити сталий розвиток місцевих громад, одночасно стимулюючи інвестиції у будівельний сектор та підвищуючи доступність житла.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 22.11.2025).
2. Державна податкова служба України. Статистика надходжень податку на нерухоме майно. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення 22.11.2025).
3. Національний банк України. Іпотечне кредитування в Україні: статистичні дані 2022–2025. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 22.11.2025).
4. Міністерство фінансів України. Статистика доходів місцевих бюджетів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/> (дата звернення 22.11.2025).
5. Асоціація банків України. Як розвивається іпотека під час війни: проміжні підсумки. URL: <https://aub.org.ua> (дата звернення 22.11.2025).
6. Minfin.ua. Ринок житлового будівництва та іпотеки в Україні 2022–2025. URL: <https://minfin.com.ua Interfax-Україна> (дата звернення 22.11.2025).

УДК 336.221.4:351.746.1]:355.018

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ**Деменко О. Є.**

доктор юридичних наук, доцент,

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,

м. Харків, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4992-9907>

Повномасштабна військова агресія проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, створила безпрецедентні виклики для національної економіки та фінансової системи. Введення воєнного стану вимагало термінової адаптації податкової політики до нових реалій, коли держава має одночасно забезпечувати достатнє фінансування потреб оборони і підтримувати економічну активність бізнесу. Ця дилема визначає актуальність дослідження механізмів трансформації системи оподаткування в умовах надзвичайних обставин. Упродовж 2022-2025 років українська податкова система зазнала найбільш масштабних змін за всю історію незалежності. За аналізований період було прийнято чотирнадцять нормативно-правових актів, що коригували податкове законодавство. Водночас ефективність цих змін залишається недостатньо вивченою, що зумовлює необхідність комплексного аналізу досвіду адаптації фіскальної політики до воєнних викликів.

Дослідження базується на аналізі законодавчих змін, статистичних даних Державної податкової служби України та практичного досвіду платників податків у період 2022-2025 років. Ключовим документом стратегічного планування є Національна стратегія доходів на 2024-2030 роки [1], яка визначає напрями модернізації податкової системи з урахуванням воєнних реалій та перспектив євроінтеграції. Найбільш значущими змінами у системі оподаткування стало суттєве розширення військового збору. Закон України №4015-ІХ від 10 жовтня 2024 року [2] підвищив базову ставку збору з 1,5 відсотків до 5 відсотків для більшості категорій доходів, що набуло чинності з грудня 2024 року. Це рішення забезпечило додаткові надходження до бюджету в розмірі понад 140 мільярдів гривень за 2025 рік. Проте таке збільшення фіскального навантаження спричинило зростання витрат бізнесу на оплату праці на 3,5 відсотка та підвищило ризики тінізації економіки в окремих секторах. Принципово новим кроком стало поширення військового збору на платників єдиного податку всіх груп. Фізичні особи-підприємці першої, другої та четвертої груп сплачують збір у розмірі 10 відсотків від мінімальної заробітної плати, що становить 800 гривень щомісячно станом на 2025 рік. Платники третьої групи обчислюють збір за ставкою 1 відсоток від отриманого доходу. Така диференціація враховує реальну платоспроможність різних категорій підприємців, однак створює додаткове адміністративне навантаження та вимагає ретельного обліку. Важливою складовою адаптації стало запровадження системи податкових пільг та спрощень для підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Законом України №2120-ІХ від 15 березня 2022 року [3] було введено можливість переходу на спрощену систему оподаткування для великих підприємств з оборотом до 10 мільярдів гривень зі сплатою єдиного податку за ставкою 2 відсотки від обороту без нарахування податку на додану вартість. Пізніше це обмеження було знято, що надало право майже всім підприємствам скористатися цією податковою преференцією. Така ліберальна модель оподаткування є вимушеним антикризовим заходом для стабілізації економіки у воєнний час. Механізм повідомлення контролюючих органів про неможливість виконувати податкові зобов'язання через бойові дії дозволяє зберегти податковий кредит та витрати, а також призупинити проведення перевірок щодо відповідного періоду. За даними Державної податкової служби, станом на вересень 2024 року таким механізмом скористалися понад 15 тисяч платників податків. Водночас система потребує удосконалення, оскільки процедура відновлення діяльності залишається недостатньо регламентованою, а строки виконання відстрочених зобов'язань встановлено на рівні двох

місяців після припинення воєнного стану, що може бути недостатнім для повноцінного відновлення бізнесу.

Суттєвих змін зазнало адміністрування місцевих податків. Тимчасово, з 1 березня 2022 року по 31 грудня року, наступного за роком припинення воєнного стану, не нараховується та не сплачується плата за землю за земельні ділянки, розташовані на територіях, де велися бойові дії, або на тимчасово окупованих територіях [4]. Аналогічні пільги запроваджено для податку на нерухоме майно та екологічного податку. Це створює підґрунтя для збереження майнових прав громадян та бізнесу в постраждалих регіонах, проте призводить до значних втрат доходів місцевих бюджетів. Податкове адміністрування зазнало суттєвих модифікацій у напрямку цифровізації та спрощення взаємодії з платниками. Розширення функціоналу електронного кабінету, запровадження автоматизованої системи моніторингу податкових ризиків та впровадження концепції податкового комплаєнсу створили передумови для добровільного дотримання податкового законодавства. Перелік платників податків з високим рівнем добровільного дотримання законодавства надає преференції щодо податкових перевірок та адміністративних процедур. Станом на початок літа 2025 року до цього переліку внесено майже 9,7 тисяч суб'єктів господарювання [5]. На період воєнного стану запроваджено мораторій на проведення планових документальних перевірок платників податків, що дозволило бізнесу зосередитися на підтримці операційної діяльності. Одночасно призупинено нарахування пені за прострочення сплати податків та застосування штрафних санкцій за порушення строків подання звітності, якщо такі порушення зумовлені воєнними діями. Це створило необхідну гнучкість для підприємств, які опинилися в зоні бойових дій або змушені були релокуватися.

Особливої уваги заслуговує питання адаптації українського податкового законодавства до стандартів Європейського Союзу. Імплементация директив про податок на додану вартість, акцизне оподаткування та адміністративне співробітництво створює основу для майбутньої інтеграції у єдиний європейський економічний простір. Проте цей процес ускладнюється необхідністю підтримання достатніх податкових надходжень для фінансування оборони. Пріоритетними напрямками гармонізації визначено удосконалення системи електронного адміністрування податку на додану вартість, запровадження міжнародних стандартів трансфертного ціноутворення та боротьбу з ухиленням від оподаткування. Аналіз міжнародного досвіду післявоєнних реформ у різних країнах свідчить про важливість збалансованого підходу. Досвід Німеччини після Другої світової війни демонструє ефективність податкових стимулів для відновлення промисловості та житлового фонду. Італія після завершення війни активно використовувала пільгове оподаткування аграрного сектору та індустріалізації південних регіонів. Ізраїль у період 1948-1967 років застосовував диференційоване оподаткування для стимулювання розвитку високотехнологічних галузей та військово-промислового комплексу, що забезпечило економічне зростання на рівні 10 відсотків річних. Досвід Сполучених Штатів Америки під час Другої світової війни показує ефективність використання тимчасового військового збору. Податок на Перемогу було запроваджено у 1942 році та скасовано вже у 1944 році, коли стало зрозуміло, що нацистська Німеччина програє війну. Цей досвід контрастує з українською ситуацією, де військовий збір діє понад десять років, що вимагає перегляду його концепції та інтеграції в постійну податкову систему. Надмірне фіскальне навантаження у воєнний період може призвести до згорання економічної активності та зростання тіньового сектору. Водночас недостатнє наповнення бюджету загрожує обороноздатності держави. Оптимальна модель передбачає поступове нарощування податкового потенціалу через розширення бази оподаткування та підвищення ефективності адміністрування, а не через механічне збільшення ставок податків.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати ключові висновки щодо адаптації системи оподаткування до викликів воєнного стану.

По-перше, українська податкова система продемонструвала високу гнучкість та здатність до оперативного реагування на надзвичайні обставини. Упродовж трьох років було сформовано комплексну нормативно-правову базу, яка враховує специфіку військового часу.

По-друге, збільшення фіскального навантаження через розширення військового збору забезпечило суттєві додаткові надходження до бюджету, однак створило ризики для підприємницької активності. Необхідним є запровадження компенсаторних механізмів для малого та середнього бізнесу, зокрема через пільгове оподаткування інноваційної діяльності та інвестицій у відновлення економіки. Доцільним є створення спеціальних податкових режимів для підприємств, які здійснюють діяльність у звільнених від окупації територіях або інвестують у відбудову критичної інфраструктури.

По-третє, система податкових пільг та спрощень, запроваджена на період воєнного стану, виявилася ефективним інструментом підтримки економічної активності. Можливість переходу великих підприємств на спрощену систему оподаткування дозволила зберегти робочі місця та забезпечити продовження діяльності в умовах економічної нестабільності. Водночас необхідно передбачити механізм поступового повернення до загальної системи оподаткування з урахуванням реальних можливостей бізнесу.

По-четверте, цифровізація податкового адміністрування виявилася ефективним інструментом підвищення добровільного дотримання податкового законодавства. Розвиток електронних сервісів, автоматизація процедур та впровадження ризик-орієнтованого підходу створили передумови для зменшення корупційних ризиків та підвищення прозорості взаємодії між платниками та контролюючими органами. Перспективним є подальший розвиток систем електронного документообігу та впровадження штучного інтелекту для виявлення податкових ризиків.

По-п'яте, адаптація податкового законодавства до стандартів Європейського Союзу має здійснюватися поступово з урахуванням фіскальних потреб воєнного часу. Перспективним є запровадження поетапного плану гармонізації законодавства з чітким визначенням пріоритетів та термінів імплементації. Необхідно забезпечити баланс між євроінтеграційними зобов'язаннями та збереженням достатнього рівня бюджетних надходжень.

Для подальшого удосконалення системи оподаткування в умовах воєнного стану та у повоєнний період рекомендується: розробити довгострокову стратегію податкових реформ з визначенням етапів та індикаторів успішності; посилити стимули для легалізації бізнесу через зниження адміністративного тиску та спрощення податкової звітності; створити спеціальні податкові режими для постраждалих регіонів з урахуванням ступеня руйнувань та потреб відбудови; активізувати міжнародне співробітництво у сфері обміну податковою інформацією та боротьби з ухиленням від оподаткування; запровадити податкові стимули для інвестицій у високотехнологічні галузі та оборонно-промисловий комплекс; розробити механізм трансформації тимчасових податкових пільг воєнного часу в постійні елементи податкової системи для стратегічно важливих галузей. Трансформація податкової системи в умовах воєнного стану є тривалим процесом, що вимагає збалансованого врахування фіскальних потреб держави та необхідності підтримки економічного розвитку. Досвід України може стати цінним для інших країн, які стикаються з викликами надзвичайних ситуацій та військових конфліктів.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної стратегії доходів на 2024-2030 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2024 р. № 756-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/756-2024> (дата звернення 27.11.2025).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон України від 10 жовтня 2024 р. № 4015-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20> (дата звернення 27.11.2025).
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20> (дата звернення 27.11.2025).
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно: Закон

України від 11 квітня 2023 року № 3050-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3050-20#Text> (дата звернення 27.11.2025).

5. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/906338.html> (дата звернення 27.11.2025).

УДК 338.43:631.1](477)

ГЛОБАЛЬНІ СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ У ПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГАХ: ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ ТА БЕЗПЕКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Дідур К. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-0308>

Глобальні трансформації у продовольчих ланцюгах, посилені геополітичними ризиками та змінами кліматичних і економічних умов, визначають нові виміри національної продовольчої безпеки. Український аграрний сектор, зосереджений на виробництві зернових, олійних та інших стратегічних культур, зберігає критичне значення для світового ринку, формуючи значну частину продовольчих потоків до країн Європи, Північної Африки та Близького Сходу. Військова агресія проти України виступила каталізатором глибоких структурних змін у внутрішніх та експортних ланцюгах постачання, що вплинули на виробничу ефективність, логістичні механізми, фінансову стійкість агропідприємств та рівень продовольчої доступності населення.

В умовах сучасних викликів українська продовольча система опинилася перед необхідністю адаптації до одночасного впливу численних факторів: руйнування інфраструктури, блокування портових коридорів, зростання собівартості виробництва, дефіциту трудових ресурсів та обмежених інвестиційних можливостей. Названі процеси формують складну проблему забезпечення стійкості та національної безпеки аграрного сектору, оскільки від ефективності управління виробничими, логістичними та фінансовими ресурсами безпосередньо залежить здатність країни підтримувати внутрішню продовольчу доступність та експортний потенціал.

Проблема дослідження полягає у визначенні механізмів підвищення стійкості національних продовольчих систем у складних умовах зовнішніх та внутрішніх шоків. Особливу увагу необхідно приділити аналізу впливу структурних змін у виробництві, логістиці, цифровізації та інституційній підтримці на ефективність агропідприємств та здатність держави гарантувати продовольчу безпеку. Водночас актуальним є питання оптимального використання ресурсів, модернізації інфраструктури та розробки стратегій, здатних мінімізувати ризики дефіциту та соціальної напруженості у громадах.

З початку 2022 року аграрна географія країни зазнала докорінних змін. Регіони, що традиційно забезпечували значну частку виробництва, були частково або повністю виведені з економічного обороту через руйнування інфраструктури та мінування земель. Виробничі ресурси перемістилися у центральні та західні області, що призвело до концентрації аграрного виробництва на обмежених територіях та посилило регіональні дисбаланси у використанні транспорту й зберіганні продукції. Зростання собівартості вирощування культур, що зумовлене підвищенням цін на пальне, добрива, насіння та страхівку ризиків, створило додатковий бар'єр для інвестицій у модернізацію технологічних процесів. Фермери змушені були переорієнтувати ресурси на підтримку безперервності виробничого циклу, що значно вплинуло на інноваційну складову аграрного сектору.

Перебудова логістики стала ключовим фактором адаптації української економіки до нових умов. Чорноморські порти, які раніше забезпечували основний обсяг експортних потоків, були частково заблоковані, що змусило агровиробників і державу розвивати альтернативні сухопутні коридори через Польщу, Румунію, Словаччину та Угорщину. Складність таких маршрутів зумовлює не лише підвищені витрати на транспортування та тривалість доставки, а й необхідність значних інвестицій у залізничну інфраструктуру, будівництво перевантажувальних терміналів та логістичних хабів. Річкові шляхи, зокрема через Дунай, виступають додатковим інструментом експорту, проте їхні обмежені пропускні можливості й сезонність накладають значні операційні обмеження [4].

Попри значні логістичні та виробничі виклики, Україна зберегла високий рівень експорту. У 2023/2024 маркетинговому році було поставлено на зовнішні ринки 57,5 млн тонн зерна та олійних культур, включно з 18,4 млн тонн пшениці при виробництві 22 млн тонн, 29,3 млн тонн кукурудзи з врожаю 29,6 млн тонн, 2,5 млн тонн ячменю при виробництві 5,8 млн, 3 млн тонн сої з валового збору 4,9 млн і 3,7 млн тонн ріпаку при врожайності 4,5 млн тонн. Дані зовнішньої торгівлі України демонструють здатність українського аграрного сектору підтримувати значні експортні потоки та залишатися стратегічним учасником глобального продовольчого ринку, незважаючи на масштабні зовнішні шоки.

Внутрішня економіка України зазнає значного тиску через нестабільність цін на агропродукцію та зростання логістичних витрат, які впливають на маржинальність виробництва. За даними Держстату, у 2023 році собівартість тонни зернових культур збільшилася на 18-22 % порівняно з попереднім роком, що пов'язано з подорожчанням пального, добрив та насіння, а також із витратами на страхування ризиків у зонах підвищеної небезпеки. Зростання цін на транспортні послуги через переорієнтацію експорту на сухопутні та річкові маршрути підвищує логістичні витрати на 15-20 %, що прямо позначається на прибутковості господарств [1].

Малі та середні агропідприємства відчувають обмежені можливості для модернізації виробництва та впровадження цифрових технологій через брак фінансування та складність доступу до кредитних ресурсів. Відсутність капіталу перешкоджає оновленню техніки, закупівлі сучасного обладнання для зберігання та переробки, а також реалізації автоматизованих систем моніторингу посівів. У той же час великі агрохолдинги, які мають більші фінансові резерви, значно швидше інтегрують цифрові платформи для прогнозування врожайності, оптимізації логістики та управління ризиками.

Невизначеність щодо перспектив аграрного ринку зумовлює високі ставки страхування виробничих ризиків, що ще більше обтяжує фінансову спроможність підприємств. За оцінками страховиків, середня премія за ризики воєнних та логістичних втрат у 2023 році зросла на 35-40 % порівняно з довоєнним рівнем, що фактично обмежує доступність страхових продуктів для малого та середнього бізнесу. Така фінансова напруга стримує розвиток інноваційних проєктів, які є критично важливими для підвищення стійкості аграрних ланцюгів до зовнішніх шоків, зокрема коливань ринкових цін, змін клімату та логістичних обмежень.

Дисбаланси на ринку праці аграрного сектора створюють суттєві ризики для стабільності виробництва та ефективності агропідприємств. Втрата значної частини трудових ресурсів через мобілізацію, внутрішню міграцію та залучення до оборонних потреб призвела до дефіциту кваліфікованих працівників у багатьох регіонах, особливо у східних і прифронтових областях. У відповідь агропідприємства інтегрують механізовані та автоматизовані системи обробітку земель, високоточну техніку для посіву, догляду за культурами та збору врожаю, а також цифрові технології для моніторингу стану посівів і прогнозування врожайності.

Ефективне використання таких систем вимагає інвестицій у цифрові платформи, супутникові та сенсорні системи дистанційного моніторингу, а також аналітичні моделі для прогнозування врожайності, які враховують стан ґрунтів, погодні коливання та потенційні ризики шкідників і хвороб. Дрони та сенсорні мережі дозволяють визначати рівень вологості ґрунту та стан посівів у реальному часі, а алгоритми прогнозування оптимізують строки і маршрути збирання продукції, мінімізуючи втрати та підвищуючи ефективність логістичних операцій.

Впровадження таких технологій забезпечує підвищення продуктивності, скорочення простоїв техніки та зниження залежності виробництва від дефіциту робочої сили. Аналітичні дослідження свідчать, що цифровізація та автоматизація здатні зменшити втрати врожаю на 10-15 % та підвищити ефективність використання техніки на 20-25 %, що критично для підтримки стійкості аграрних ланцюгів у умовах військової та економічної нестабільності [3].

Відповідь на структурні виклики аграрного сектору передбачає масштабну реконструкцію та модернізацію як виробничої, так і логістичної інфраструктури. Розширення залізничних маршрутів, модернізація перевантажувальних терміналів і розвиток дунайських портів дозволяють підвищити пропускну спроможність на 25-30 % порівняно з довоєнними показниками, одночасно зменшуючи залежність від обмежених морських каналів. Створення логістичних хабів у прикордонних регіонах забезпечує більш оперативне перевантаження та відвантаження зерна та олійних культур, зменшуючи черги на кордонах і скорочуючи час доставки до країн-імпортерів. Надійність енергопостачання стає критичною для функціонування ключових об'єктів – елеваторів, сушарок та переробних підприємств, адже навіть короткострокові перебої призводять до значних втрат продукції та фінансових збитків.

Інституційні заходи виступають механізмом стабілізації виробничих і логістичних процесів. Спрощення митних процедур і стандартизація транскордонного транспорту дозволяють зменшити бюрократичні бар'єри та підвищують пропускну спроможність кордонів. Розвиток страхових продуктів для агровиробників, зокрема страхування від воєнних і логістичних ризиків, знижує фінансову невизначеність і стимулює інвестиції у модернізацію технологій. Підтримка фермерських господарств через фінансові програми та грантові механізми сприяє відновленню виробничого потенціалу і збереженню зайнятості у сільській місцевості [2].

Внутрішня продовольча безпека України потребує не лише підтримки логістики, а й диверсифікації виробництва, формування стратегічних запасів, розвитку переробної індустрії та стимулювання локального виробництва харчових продуктів, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх поставок і забезпечити доступність продуктів харчування у регіонах із пошкодженою інфраструктурою. Гнучкі та регіоналізовані продовольчі ланцюги підвищують адаптивність економіки до зовнішніх шоків, скорочують ризики дефіциту та знижують соціальну напруженість у громадах.

Український досвід демонструє, що інтегровані підходи, які поєднують технологічну модернізацію, відновлення критичної інфраструктури та інституційну гнучкість, дозволяють не лише підтримувати високий експортний потенціал, а й забезпечують макроекономічну стабільність. Довгострокова стійкість продовольчої системи формується через стратегічні інвестиції у залізничні та портові об'єкти, розвиток цифрових платформ для управління виробництвом і логістикою, міжнародне співробітництво та створення механізмів страхування ризиків.

У контексті тривалої геополітичної та економічної нестабільності формування адаптивної моделі продовольчих ланцюгів стає вирішальним чинником національної та глобальної продовольчої безпеки. Оптимізація внутрішніх ресурсів, модернізація логістики, впровадження технологічних рішень та інституційна підтримка дозволяють Україні зберігати виробничий потенціал, забезпечувати стабільні експортні потоки, підвищувати ефективність аграрного сектору і мінімізувати ризики соціально-економічної нестабільності, закладаючи фундамент для довгострокової продовольчої стійкості.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України 2023. Київ. Держстат. 2023. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023> (дата звернення 12.11.2025).
2. Namulczuk M., Pawlak K., Stefańczyk J., Gołębiewski J. Agri-food supply and retail food prices during the Russia–Ukraine conflict's early stage: Implications for food security. *Agriculture*. 2023. Vol. 13. No. 11. URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture13112154> (дата звернення 12.11.2025).

3. Neik T. X., Siddique K. H. M., Mayes S., Edwards D., Batley J., Mabhaudhi T., Song B. K., Massawe F. Diversifying agrifood systems to ensure global food security following the Russia–Ukraine crisis. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2023. Vol. 7. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2023.1124640/full> (дата звернення 12.11.2025).
4. Sarwar D., Rye S. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Vol. 9. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full> (дата звернення 12.11.2025).

УДК 339.5:339.9

ВИКЛИКИ ДЛЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ЄС УНАСЛІДОК РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ 2022 РОКУ

Домарацька Д. Я.

здобувачка освітнього ступеня бакалавра,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4391-4730>

Лежетьокова В. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4253-6885>

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року значно ускладнило торговельні процеси України з ЄС. Такі виклики як блокада портів, руйнування логістичної інфраструктури та зростання витрат на транспорт обмежили експортні можливості, перекривши основні маршрути. Руйнування ключових галузей, зокрема металургійної, машинобудівної, хімічної й енергетичної, скоротило обсяги виробництва продукції з високою доданою вартістю, на фоні чого частка аграрної сировини в експорті значно зросла. Проблеми в ключових галузях ускладнюють модернізацію виробництва та відповідність стандартам ЄС, стримуючи інтеграцію українських товарів на європейський ринок.

Перш за все, важливим викликом для торговельно-економічного співробітництва України та ЄС під час воєнного стану стало порушення звичних логістичних шляхів. До початку повномасштабної війни приблизно 75 % зовнішнього українського товарообігу здійснювалося морськими шляхами, але на кінець 2022 року цей показник знизився до 54 % [1]. Причиною слугувало блокування українських портів, через що основний обсяг поставок довелося перенаправити на сухопутні шляхи. У цій ситуації, досить важливу роль відіграла ініціатива “Solidarity Lanes” [2], що є спільним проектом України та ЄС, створеним для знаходження безпечних маршрутів для експорту та імпорту під час війни. Завдяки їй у 2023 році обсяги перевезень досягли близько 4 млн тонн на місяць, що у 2,5 рази перевищувало початкові технічні можливості цих коридорів [3].

Російсько-українське вторгнення значно вплинуло на українську промисловість, змінивши структуру експортної продукції з України до ЄС. Багато ключових галузей зазнали значних руйнувань, через що знизилися обсяги постачань. Наприклад, виробництво сталі у 2022 році впало на 62% порівняно з 2021 роком, обсяги машинобудівної продукції скоротилися на 43%, а хімічних продуктів – на 63%. Водночас експорт аграрної сировини до ЄС зріс, зокрема у 2022 році він сягнув 60 млн тонн. Цей показник майже вдвічі нижчий за

довоєнний період, проте на фоні ситуації значного скорочення виробництва інших галузей аграрна частка в загальному експорті зростає [1]. Така різка зміна структури зробила економіку більш вразливою до коливань світових цін і логістичних проблем [4].

Крім цього, повномасштабна війна значно послабила здатність українських підприємств відповідати технічним стандартам ЄС. За даними Європейської Комісії [5], у 2023 році експорт у галузях, де потрібна сертифікація за нормами ЄС, зокрема в машинобудуванні, електроніці та хімічній промисловості, значно скоротився, оскільки багато виробництв втратили доступ до обладнання та технологій. Також у прифронтових та окупованих регіонах значна частина підприємств повністю або частково припинила роботу. Крім того, війна призвела до значних збитків у промисловості та суттєвого скорочення обсягу капітальних інвестицій. У таких умовах підприємствам складно модернізувати виробництво та проходити необхідні процедури відповідності стандартам, що обмежує їх доступ до європейського ринку [4].

Ще одне ускладнення торгівлі між Україною та ЄС виникло через запровадження окремими державами-членами тимчасових обмежень на імпорт української агропродовольчих товарів. У 2023 році низка країн, зокрема Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія та Болгарія отримали дозвіл від Європейської комісії на обмежене ввезення українського зерна, кукурудзи, ріпаку та соняшнику через тиск місцевих фермерів і різке зниження цін на внутрішніх ринках [6]. Ці тимчасові нововведення створили додаткові перешкоди для агроекспорту України до ЄС. За рішенням Європейської Комісії дії обмежень на імпорт з України були поетапно скасовані до 15 вересня 2023 року [7], проте 18 вересня того ж року деякі країни, зокрема Польща, Словаччина й Угорщина продовжили термін заборони на імпорт української агропродовольчої продукції [8]. Такі дії значно ускладнюють процеси торговельної лібералізації між Україною та ЄС.

Не менш значними залишаються проблеми пошкодженого внаслідок російських атак енергетичного сектору. Відповідно до оцінки Київської школи економіки [9], прямі збитки галузі через повномасштабне вторгнення станом на листопад 2024 року становили 14,6 млрд доларів. Унаслідок атак було повністю зруйновано Каховську та Дніпровську ГЕС, Трипільську та Зміївську ГЕС, пошкоджено та зруйновано значну кількість інших генеруючих потужностей, високовольтних підстанцій та об'єктів нафтогазової інфраструктури. Внаслідок численних руйнувань та пошкоджень енергетичних об'єктів генераційні потужності України скоротилися. Такі обставини призвели до запровадження регулярних відключень електроенергії, що безпосередньо впливає на роботу ключових секторів економіки, зокрема металургійного, хімічного та машинобудівного.

Отже, повномасштабне російське вторгнення 2022 року відчутно вплинуло на зовнішньоторговельну діяльність України з ЄС, створивши низку проблем. Такі виклики як блокування портів, руйнування промислових та енергетичних об'єктів, скорочення виробництва, зміна структури експорту та тимчасові обмеження на імпорт української продукції у країнах ЄС значно ускладнили торгівлю. В цих умовах критично важливими є посилення співпраці України з ЄС, розвиток альтернативних логістичних коридорів і підтримка стратегічних галузей економіки для відновлення стабільності, забезпечення конкурентоспроможності держави та підтримки сталого розвитку зовнішньоторговельних відносин.

Список використаних джерел

1. Міністерство фінансів України. Інформація про виконання Державного бюджету України за 2022 рік. 2023. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/01_03_2023.doc.pdf [Дата звернення 28.11.2025].
2. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes. 2022. EUR-Lex: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en [Date of access 29.11.2025].
3. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes. *Commission Staff Working Document. Accompanying the document. Report from the Commission. Report on Competition Policy 2023*. EUR-

- Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52024SC0053> [Date of access 29.11.2025].
4. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2024, February). Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023. EUR-Lex: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/099021324115085807> [Date of access 29.11.2025].
5. European Commission. *Annual Report on the Implementation of the EU-Ukraine Association Agreement 2024*. EUR-Lex: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-Ugoda-pro-asotsiatsiyu-EN.pdf> [Date of access 29.11.2025].
6. European Commission. *Commission adopts exceptional and temporary preventive measures on limited imports from Ukraine*. 2023. EUR-Lex: https://enlargement.ec.europa.eu/news/commission-adopts-exceptional-and-temporary-preventive-measures-limited-imports-ukraine-2023-05-02_en [Date of access 29.11.2025].
7. European Commission. *EU extends trade benefits for Ukraine*. 2023. EUR-Lex: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-extends-trade-benefits-ukraine-2023-06-06_en [Date of access 30.11.2025].
8. Міністерство економіки України. Департамент зовнішньоекономічної діяльності та торговельного захисту. *Повідомлення щодо запровадження окремими країнами ЄС тимчасових обмежень на ввезення української продукції*. 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/0a2fd0b5-2f35-4784-a11b-3b2def163f34?id=b440e714-79e5-437f-8449-48a4ad05434e&lang=uk-UA&title=UgodaProTsifrovuTorgivliuMizhUkrainoiuTaSpoluchenimKorolivstvomVelikoiBritaniiIPivnichnoiIrlandii&showMenuTree=true> [Дата звернення 30.11.2025].
9. Київська школа економіки. *Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд — оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> [Дата звернення 30.11.2025].

УДК 339.564:665.6

КРАЇНИ-ЕКСПОРТЕРИ НАФТИ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН: АДАПТАЦІЯ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИЙ ВПЛИВ

Дячук В. В.

здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

Ружинська О. В.

доктор філософії, асистент,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5787-8103>

Сучасна світова економіка характеризується прискореним енергетичним переходом та зростанням геополітичної напруженості, що радикально трансформує роль країн-експортерів нафти. Нафта зберігає статус головного геополітичного інструменту та центрального фактора в міжнародних економічних відносинах (МЕВ). Основним викликом для моноресурсних економік є збереження ринкових позицій в умовах глобальної декарбонізації, посилення конкуренції з боку країн, що не входять до ОПЕК+, та необхідності термінової диверсифікації

економіки. Критичний аналіз адаптаційних стратегій експортерів нафти, особливо в контексті цінової волатильності та діяльності суверенних фондів добробуту (СФД), має особливе значення для розуміння майбутніх тенденцій у сфері енергетики та ресурсовикористання, а також для формування національної енергетичної політики України.

Метою дослідження є систематизація теоретичних основ, всебічний аналіз сучасного стану та обґрунтування стратегій адаптації країн-експортерів нафти до умов енергетичного переходу.

Завдання включають: узагальнення еволюції нафти як стратегічного товару; класифікацію країн-експортерів та визначення структурних особливостей моноресурсних економік (феномен «нафтової ренти»); аналіз динаміки світового ринку нафти (2019-2024) та впливу СФД на світові фінансові потоки; обґрунтування стратегій диверсифікації та визначення місця України в новій глобальній енергетичній архітектурі.

1. Еволюція та структурні особливості нафтових економік. Еволюція нафти перетворила її з промислової сировини на інструмент геополітичного впливу, про що свідчить створення ОПЕК у 1960 році з метою повернення контролю над цінами та квотами від домінування «Семи сестер». Країни-експортери класифікуються на три основні групи: ОПЕК (контроль квот, регулювання цін), ОПЕК+ (посилена координація з іншими значними виробниками, такими як росія) та країни, що не входять до ОПЕК (США, Канада, незалежний контроль). Специфіка моноресурсних економік пов'язана з формуванням «нафтової ренти» (перевищення доходів над виробничими витратами), що спричиняє макроекономічний дисбаланс. Зокрема, спостерігається надмірна залежність від зовнішніх шоків, спотворення обмінних курсів та ефект «ресурсного прокляття», що гальмує розвиток ненафтових секторів. Регуляторні та інституційні ринкові механізми, включаючи дії ОПЕК+, забезпечують стабілізацію цін, але залишаються чутливими до геополітичних викликів. ТНК впливають на логістику через інвестиції в інфраструктуру, тоді як такі інституції, як МЕА, сприяють прозорості та формуванню цінових орієнтирів.

2. Динаміка ринку (2019-2024) та вплив фінансових потоків. У період 2019-2024 років світовий ринок нафти характеризувався високою волатильністю, спричиненою пандемією, геополітичними конфліктами (війна в Україні) та скоординованими діями ОПЕК+. У 2024 році ціни на нафту прогнозувалися на рівні близько 84 доларів за барель. Світова пропозиція досягла рекордних максимумів (близько 103 мільйонів барелів на день), причому значна частина зростання припадала на виробників, що не входять до ОПЕК+, насамперед на Сполучені Штати (до 20,1 мільйона барелів на день). Водночас ОПЕК+ продовжила стратегічні скорочення (близько 3,66 мільйона барелів на день). Зростання світового попиту сповільнилося та було зосереджено переважно на ринках, що розвиваються (Бразилія, Індія, Китай). Фінансові потоки, відомі як «нафтодолари», мають великий вплив на світові фінанси. Вони реінвестуються переважно через Суверенні фонди добробуту (SWF) країн Перської затоки (ADIA, PIF, QIA). SDF демонструють агресивну інвестиційну активність (понад 55 мільярдів доларів за перші дев'ять місяців 2024 року), стаючи наріжним каменем світових прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Їхні інвестиції не лише диверсифікують національні економіки, віддаляючи їх від нафтової залежності (такі програми, як «Бачення 2030»), але й формують нові геополітичні та економічні альянси.

3. Аналіз країни та стратегії адаптації. Приклад Саудівської Аравії (великого експортера) демонструє подвійну динаміку: залежність від нафти (видобуток впав до 9 мільйонів барелів на день через квоти ОПЕК+) та успіх у диверсифікації. У 2024 році реальний ненафтовий ВВП зріс на 4,2% (завдяки будівництву, роздрібній торгівлі та послугам), тоді як нафтовий ВВП скоротився. Країна стикається з дефіцитом бюджету (приблизно 2,8% ВВП у 2024 році), який покривається потужними фіскальними буферами (SFD). Соціально-економічні проблеми, спричинені монозалежністю (нерівність, корупція, погіршення стану навколишнього середовища), вирішуються шляхом активізації реформ програми «Бачення 2030». Це вимагає масового припливу іноземної робочої сили (Саудівська Аравія видала понад 380 000 робочих віз у першому кварталі 2025 року), який має бути збалансований політикою локалізації (саудизації).

4. Глобальні перспективи та місце України. Глобальні перспективи розвитку ринку нафти відображають перехід до ери надлишку енергії, прискорений глобальними зобов'язаннями щодо декарбонізації (угода COP28) та зростанням відновлюваних джерел енергії.

Стратегії адаптації країн-експортерів базуються на: 1) Економічній диверсифікації (розширення виробництва у сектори з високою доданою вартістю);

2) Технологічній модернізації (інвестиції в дослідження та розробки, штучний інтелект, цифрову інфраструктуру); та 3) Розвитку людського капіталу.

Україна займає стратегічно важливе місце в новій глобальній енергетичній архітектурі. Незважаючи на пошкодження інфраструктури, країна залишається потенційним транзитним коридором та зростаючим гравцем у сфері відновлюваних джерел енергії (план інтеграції понад 22 ГВт відновлюваної енергії до 2030 року). Припинення транзиту російського газу з 2025 року змушує Україну диверсифікувати імпорту (активація «Вертикального коридору») та прискорити внутрішні реформи, спрямовані на лібералізацію ринку та інтеграцію в європейську енергетичну систему.

Дослідження підтвердило, що країни-експортери нафти залишаються критично важливими гравцями в МEB, але їхній вплив трансформується під тиском енергетичного переходу.

Збереження геополітичного впливу шляхом координації: ОПЕК та ОПЕК+ продовжують успішно балансувати світовий ринок, використовуючи механізми квотування для стабілізації цін. Однак довгострокова стійкість моноресурсних економік залежить від подолання макроекономічних дисбалансів, спричинених нафтовою рентою.

Роль державних фондів добробуту (ДФБ) у глобальних інвестиціях: Агресивна інвестиційна діяльність суверенних фондів добробуту (ДФБ) є основним механізмом переробки нафтодоларів та рушієм глобальних прямих іноземних інвестицій, посилення фінансової взаємозалежності між країнами-експортерами та світовими ринками капіталу.

Диверсифікація економіки як імператив: Приклад Саудівської Аравії довів, що стратегії диверсифікації («Бачення 2030») можуть забезпечити стале зростання ненафтового ВВП, але вони вимагають значних інвестиційних витрат (формування бюджетного дефіциту) та збалансованого управління міграцією робочої сили.

Місце України: Незважаючи на виклики, Україна позиціонується як важливий елемент нової архітектури європейської енергетичної безпеки та активний гравець у сфері відновлюваних джерел енергії, що вимагає подальшої модернізації інфраструктури та поглиблення інтеграції з європейським ринком.

Список використаних джерел

1. British Petroleum (BP). Нафтова залежність та зовнішня політика США. <https://www.cfr.org/timeline/oil-dependence-and-us-foreign-policy> (дата звернення 14.11.2025).
2. ЕКТ Interactive. Хронологія історії сучасної нафтової промисловості. <https://www.eia.gov/energyexplained/oil-and-petroleum-products/use-of-oil.php> (дата звернення 14.11.2025).
3. ОАНДА. Роль ОПЕК у формуванні ціни на сиру нафту. URL: <https://www.oanda.com/bviben/lab-education/trading-knowledge/technical-analysis/opec-role-crude-oil-prices/> (дата звернення 14.11.2025).
4. Інвестопедія. Визначення та огляд терміну ОПЕК (OPEC). URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/opec.asp> (дата звернення 14.11.2025).
5. Світовий банк. Звіт, що торкається питань економіки, розвитку або управління ресурсами. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/375571468152966660/pdf/527080PUB0lead101Official0Use0Only1.pdf> (дата звернення 14.11.2025).
6. CSIS. Аналіз застосування доступу, безпеки та стійкості (в енергетичному контексті). URL: <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability> (дата звернення 14.11.2025).

7. Міжнародний журнал енергетичної економіки та політики. Волатильність ринків нафти та її вплив на національну економіку. URL: <https://www.econjournals.com/index.php/ijee/article/download/9964/5265/24678> (дата звернення 14.11.2025).
8. CSIS. Аналіз застосування доступу, безпеки та стійкості (в енергетичному контексті). URL: <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability> (дата звернення 14.11.2025).
9. CSIS. Аналіз застосування доступу, безпеки та стійкості (в енергетичному контексті). URL: <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability> (дата звернення 14.11.2025).

УДК 339.9:004.7

ГЕОЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ: ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНУ ТОРГІВЛЮ ТА ІННОВАЦІЇ

Крук О. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Донбаська державна машинобудівна академія,
м. Краматорськ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5659-6603>

Борисова С. Є.

доктор економічних наук, доцент,
Донбаська державна машинобудівна академія,
м. Краматорськ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6521-0410>

Поглиблення розривів у цифровій взаємодії між країнами та технологічними центрами суттєво впливають на світову економіку, увага часто акцентується на тому, що глобальний цифровий простір втрачає цілісність, а оцінка пов'язаних з цим ризиків стає дуже важливою для державної політики, бізнесу та міжнародної кооперації. Геоелектронні ризики цифрової фрагментації пов'язані з тим, що глобальний цифровий простір усе більше розпадається на окремі регіональні та політичні блоки з різними правилами, стандартами, платформами та інфраструктурою. Така ситуація – не абстрактна загроза, а поступовий тренд, який проявляється через цифрові санкції, обмеження передачі даних, технологічний протекціонізм, конкуренцію за цифровий суверенітет та формування «цифрових сфер впливу». У таких умовах цифрова економіка перестає бути по-справжньому глобальною, а перетворюється на «мозаїку» несумісних екосистем, що напряму впливає на міжнародну торгівлю, інвестиції та інноваційні процеси.

Цифрова фрагментація – це процес формування кількох відокремлених цифрових середовищ у світі, які розвиваються за власними технологічними стандартами, правилами обігу даних та інфраструктурними моделями. У результаті глобальна цифрова взаємодія втрачає однорідність, а країни та компанії змушені працювати в умовах розділених цифрових систем з обмеженою взаємною сумісністю.

Цифрова фрагментація поступово формується під впливом комплексу чинників, які визначають напрям розвитку цифрових технологій і характер міжнародної цифрової взаємодії:

1) регуляторні розбіжності: ЄС розвиває жорсткі стандарти захисту даних і конкуренції, США орієнтуються на ринкову гнучкість цифрових платформ, Китай вибудовує модель цифрового суверенітету з посиленням контролем даних та інфраструктури;

2) геополітична напруженість та санкційні режими призводять до обмеження доступу до провідних технологій (напівпровідники, хмарні сервіси, телеком-обладнання), що формує «технологічні блоки»;

3) країни починають розглядати дані як стратегічний ресурс, а критичну цифрову інфраструктуру як елемент національної безпеки, тому вводять локалізацію даних, вимоги до центрів обробки даних і обмеження на транскордонні передачі [1].

Всі ці процеси створюють нові геоелектронні ризики для глобальної торгівлі. Умовно кажучи, якщо традиційний бар'єр – це мито чи квота, то в цифровій економіці бар'єр – несумісні стандарти кібербезпеки, різні протоколи обміну даними, вимога зберігати дані тільки в певній юрисдикції або заборона окремих платформ на території країни. Для компаній така ситуація означає зростання транзакційних витрат: один і той самий цифровий продукт потрібно адаптувати до кількох регуляторних режимів, підтримувати декілька версій інфраструктури, створювати окремі «острови» даних для різних ринків. Для малих і середніх підприємств подібні вимоги можуть стати критичною перешкодою до виходу на глобальні ринки: вони просто не встигають або не мають ресурсів, щоб відповідати розрізним вимогам.

Вплив цифрової фрагментації суттєво відрізняється між різними групами країн. Розвинені економіки можуть дозволити собі інвестувати у власні хмарні платформи, центри оброблення даних, національні платіжні системи та технологічні стандарти. Натомість країни, що розвиваються, часто опиняються «між блоками»: вони змушені інтегруватися в чужі цифрові екосистеми на умовах великих гравців і ризикують залишитися на периферії глобальних ланцюгів створення цифрової доданої вартості, що посилює цифрову нерівність. Доступ до хмарних сервісів, AI-платформ, фінтех-інфраструктури і глобальних маркетплейсів стає асиметричним, що відображається і на структурі торгівлі (країни перетворюються не на постачальників складних цифрових послуг, а лише на ринки збуту).

Окремий вимір ризиків стосується інновацій. Фундаментальні та прикладні дослідження в галузях ІІІ, кібербезпеки, квантових обчислень потребують широкої міжнародної співпраці, спільних баз даних, відкритих стандартів і вільної мобільності таланту. Коли країни обмежують обмін даними, посилюють контроль за трансфером технологій і вводять бар'єри для наукової мобільності, інноваційний цикл уповільнюється. Замість синергії глобальних дослідницьких мереж формується паралельний розвиток кількох конкуруючих технологічних платформ, де багато зусиль витрачається не на створення принципово нового, а на дублювання вже досягнутих результатів у «своєму» блоці.

Наслідком цифрової фрагментації також виступає зміна архітектури глобальних ланцюгів доданої вартості. Якщо раніше виробництво складного продукту (наприклад, смартфона чи фінтех-платформи) організовувалося через глобальний ланцюг постачання з оптимізованою логістикою та єдиною ІТ-інфраструктурою, то тепер компаніям доводиться будувати «дзеркальні» ланцюги: окремо для ринків, що дотримуються одних стандартів, і окремо для інших. Такий підхід підвищує витрати, знижує масштаб ефекту від глобалізації та робить ринки менш інтегрованими [2]. У крайніх випадках цифрова фрагментація може призвести до ситуації, коли певні регіони взагалі випадають з глобальних інноваційних ланцюгів: компаніям не вигідно інвестувати в адаптацію продуктів під надто жорсткі або нестабільні цифрові режими.

Водночас цифрова фрагментація не є тотально негативним явищем: вона створює і нові можливості для регіональної інтеграції та формування альтернативних технологічних рішень. Країни можуть об'єднуватися в регіональні цифрові союзи, погоджувати спільні стандарти кібербезпеки та захисту даних, формувати спільні хмарні та платіжні платформи. Для бізнесу це шанс спеціалізуватися на «мостових» рішеннях, тобто сервісах, які забезпечують інтероперабельність між різними екосистемами: мультихмарні платформи, рішення для трансграничного обміну даними, інструменти узгодження регуляторних вимог, платформи комплаєнсу «як сервіс».

Попри можливість, що відкриває цифрова фрагментація, її структурний вплив на світову економіку залишається багатовимірним і потребує системного аналізу. Щоб окреслити

характер цього впливу та зрозуміти, у яких саме площинах виникають основні обмеження для міжнародної взаємодії, доцільно розглянути основні виміри цифрової фрагментації та специфіку їхнього прояву у глобальній торгівлі (табл. 1).

Таблиця 1

Виміри цифрової фрагментації та їхній вплив на глобальну торгівлю

Вимір фрагментації	Приклад прояву	Наслідки для торгівлі
Регуляторна	Різні режими захисту даних, антимонопольні правила	Зростання витрат на відповідність, бар'єри входу
Технологічна	Несумісні стандарти 5G, хмарних платформ, API	Потреба дублювати інфраструктуру, технічні бар'єри
Санкційно-політична	Заборона постачання чипів, блокування платформ	Розрив ланцюгів постачання, обмеження ринків
Інституційно-довірча	Низький рівень довіри між країнами та блоками	Зменшення інвестицій, скорочення спільних проєктів

Джерело: укладено авторами за матеріалами [3-4].

Оскільки наслідки цифрової фрагментації проявляються неоднаково для різних учасників економічних процесів, варто розглянути, як змінюються умови діяльності окремих груп від бізнес-структур до наукових інституцій (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив цифрової фрагментації на учасників глобальної економіки

Група учасників	Основні ризики	Потенційні можливості
Великі транснаціональні	Подорожчання комплаєнсу, розрив ланцюгів постачання	Розвиток власних стандартів, посилення позицій
МСП та стартапи	Складність виходу на зовнішні ринки	Нішеві рішення для локальних ринків
Країни, що розвиваються	Цифрова периферизація, залежність від платформ	Участь у регіональних цифрових союзах
Наукові, освітні інституції	Обмеження обміну даними та мобільності	Розвиток відкритих наукових ініціатив на регіональному рівні

Джерело: укладено авторами за матеріалами [3-4].

У сфері інновацій цифрова фрагментація зміщує акцент з глобальних «універсальних» рішень до «локально оптимізованих» технологій. Компанії змушені інтегрувати у свої продукти різні модулі відповідності, наприклад, окремі моделі роботи з персональними даними для різних юрисдикцій, специфічні алгоритми модерації контенту чи окремі інтерфейси для локальних платіжних систем. Такі дії стимулюють появу нових професій і компетенцій: фахівців з цифрового регуляторного дизайну, інженерів з інтероперабельності, консультантів з цифрового суверенітету. Але водночас зростає ризик, що інноваційні рішення будуть доступні лише в окремих «ядрах» цифрової економіки, тоді як периферія залишиться обмеженою версіями з урізаним функціоналом. Додатково, цифрова фрагментація впливає й на динаміку глобальних інноваційних потоків, змінюючи траєкторії розвитку технологій у різних частинах світу. У ситуації, коли країни формують власні стандарти та нормативи, інноваційні екосистеми починають розвиватися більш ізольовано, що зменшує можливість масштабування нових технологічних рішень на міжнародному рівні. В результаті формуються так звані «регуляторні острівці», у межах яких технології швидко прогресують, але їхній вихід за межі політико-технологічного блоку супроводжується додатковими витратами або навіть бар'єрами доступу. Одночасно відбувається перегляд усталених форматів міжнародної науково-технічної кооперації. Якщо раніше провідні дослідницькі центри могли вільно обмінюватися даними та інструментами, то тепер часто виникають обмеження щодо доступу до навчальних вибірок для ШІ, патентних баз або хмарних середовищ для спільної розробки,

в результаті знижується швидкість створення проривних технологій, що стимулює країни будувати власні замкнені цикли інновацій від розробки до випробування й комерціалізації. Водночас фрагментація стимулює розвиток нових моделей співпраці всередині регіональних блоків, які здатні компенсувати частину негативних наслідків фрагментації, але вони не усувають ризиків глобальної нерівності доступу до технологій. Регіони з обмеженими ресурсами, слабкими інститутами ризикують залишитися поза перспективними інноваційними напрямками, що формує нову цифрову та технологічну асиметрію у світовій економіці. Важливим завданням для країн є не лише «захистити свої дані», а й уникнути ізоляції. Баланс між цифровим суверенітетом і відкритістю стає визначальною політичною та економічною дилемою. Надмірна закритість може забезпечити короткостроковий контроль, але підриває довгостроковий інноваційний потенціал і привабливість для інвесторів. З іншого боку, повна відсутність правил робить країну вразливою до цифрових монополій, кіберзагроз і відтоку даних. Тому актуальним стає підхід «розумної взаємозалежності»: країни вибудовують захисні механізми, але паралельно інтегруються в глобальні та регіональні ініціативи щодо стандартизації, етичного використання ШІ, забезпечення кіберстійкості.

Геоелектронічні ризики цифрової фрагментації полягають не лише у можливому зниженні глобальної торгівлі чи уповільненні інновацій, а й у зміні логіки розвитку світової економіки. Замість моделі єдиної мережі формується конфігурація множинних взаємопов'язаних, але не завжди сумісних цифрових світів, що потребує від держав, бізнесу та науковців нових підходів до регуляції, стратегій розвитку та партнерств. Країни й компанії, які поєднують захист власних інтересів з участю у формуванні спільних цифрових правил, матимуть перевагу в новій геоелектронічній реальності. Таким чином, цифрова фрагментація поступово створює нову конфігурацію глобальної економіки, де взаємодія, доступ до технологій і можливості розвитку визначаються належністю до певних цифрових блоків. У таких умовах ключового значення набуває здатність держав і бізнесу адаптуватися до різномірних цифрових режимів, зберігаючи відкритість до інновацій і партнерства. Поєднання гнучкості, технологічної автономії та співпраці стає основою успішного розвитку в новому цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Хен Ч. Вплив цифровізації на міжнародну торгівлю: теоретичні та методологічні основи. *Actual problems of economics*. 2025. № 7(289). С. 34-38. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-34-38>
2. Іонін Є., Присіч А. Впровадження цифрового управління в бізнесі: виклики, етапи та ефективні практики. *Економіка і організація управління*. 2025. Вип. 2(58). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.3>
3. Aiyar S., Presbitero A., Ruta M. *Geoeconomic Fragmentation: The Economic Risks from a Fractured World Economy*. Paris-London: CEPR Press. 2023. 276 p. URL: <https://cepr.org/publications/books-and-reports/geoeconomic-fragmentation-economic-risks-fractured-world-economy> (дата звернення 24.11.2025).
4. Baur A., Dorn F., Flach L., Fuest C. *Geoeconomic Fragmentation and the Role of Non-Aligned Countries*. Munich: CESifo Working Paper. 2025. No. 526. URL: https://rationality-and-competition.de/wp-content/uploads/discussion_paper/526.pdf (дата звернення 24.11.2025).

УДК 338.48:631.115

РОЗВИТОК АГРОТУРИЗМУ ЯК ВІДПОВІДІ НА ГЛОБАЛЬНІ ПРОДОВОЛЬЧІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ

Кудінова І. П.

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1324-3840>

Сутність агротуризму полягає в органічному поєднанні туристичної діяльності із традиційними видами сільськогосподарського виробництва, що дає змогу створювати унікальні форми відпочинку та пізнавальних практик на базі сільських територій. Він розглядається як різновид сільського туризму, спрямований на забезпечення туристів можливістю ознайомлення з аграрним способом життя, локальними традиціями, природними ландшафтами, продуктами сільського господарства та культурною спадщиною території.

Агротуризм формує багатовимірну взаємодію між туристом, місцевою громадою та сільським середовищем: турист отримує відпочинок, емоційний та пізнавальний досвід; громада — додаткові економічні ресурси та можливість розвитку; а територія — стимул для збереження природних і культурних ресурсів. У центрі агротуристичної діяльності знаходиться ідея сталості, тобто збалансованого використання природних, економічних та культурних ресурсів без їх виснаження.

До основних характеристик агротуризму належать:

- автентичність — збереження традиційного укладу життя, побуту й культурних практик;
- екологічність — використання екологічно чистих технологій у господарстві й туризмі;
- локальність — орієнтація на місцеві ресурси, продукти та особливості території;
- інтерактивність — залучення туристів до практичних видів діяльності (догляд за тваринами, садівництво, приготування традиційних страв);
- соціальна відповідальність — підтримка місцевого населення, розвиток малого підприємництва та збереження сільських громад.

Таким чином, агротуризм виступає не лише формою відпочинку, але й механізмом економічного, соціального та культурного розвитку сільських територій. Його сутність полягає у створенні синергії між туризмом, аграрним виробництвом і культурною спадщиною, що дозволяє формувати конкурентоспроможний, екологічно відповідальний та соціально значущий туристичний продукт.

У сучасних умовах, коли економічні системи світу зазнають глибоких трансформацій, агротуризм постає як одна з найбільш перспективних форм сталого розвитку сільських територій. Глобальні продовольчі кризи, зміна клімату, деградація земель, втрата біорізноманіття, урбанізація та соціально-економічні проблеми сільських громад створюють потребу в інноваційних підходах, здатних забезпечити стабільність та стійкість локальних економік. Агротуризм, поєднуючи туристичну діяльність, сільське господарство і культурну спадщину, формує комплексний механізм реагування на ці виклики [1].

Сучасні агротуристичні ініціативи ґрунтуються на принципах екологічної відповідальності, підтримки місцевих традицій та розвитку культурного різноманіття. В умовах глобальних продовольчих викликів агротуризм сприяє зміцненню локальних виробничих систем, стимулюючи попит на фермерські продукти, органічне харчування та короткі ланцюги постачання. Туристи, які відвідують агросадиби, знайомляться з методами традиційного землеробства й місцевою гастрономічною культурою, що популяризує відповідальне споживання, зменшує залежність від імпортованих товарів і підтримує економіку громад.

Важливим підґрунтям розвитку агротуризму є також екологічна безпека. На тлі кліматичних змін та інтенсивного виснаження природних ресурсів агротуристичні господарства стають прикладом впровадження енергоощадних технологій, збереження природних ландшафтів, підтримки біорізноманіття, розвитку екостежок та екопросвітницьких програм. Відвідувачі отримують можливість не лише відпочити на природі, але й зануритися в культуру ощадливого використання ресурсів, вчитися принципам природоорієнтованого господарювання та оцінювати важливість екологічної стабільності.

Окрему увагу необхідно приділити культурному аспекту агротуризму. Збереження нематеріальної культурної спадщини – ремесел, традиційної кухні, народних звичаїв та місцевого фольклору – є важливим чинником зміцнення ідентичності громад. Агротуризм забезпечує платформу для демонстрації різноманіття української культури, сприяє міжкультурному діалогу, формує інтерес міжнародних туристів до автентичних практик та об'єднує громади навколо культурного розвитку. Таким чином, агротуризм виконує не лише економічну чи екологічну функцію, а й культурну, закріплюючи значення традицій у глобалізованому світі.

Культурний потенціал агротуризму проявляється також у здатності відновлювати й підтримувати локальні традиції, які в умовах глобалізації та масової культури поступово втрачають свою автентичність. Туристична діяльність у сільських територіях стимулює розвиток ремісничих центрів, локальних творчих майстерень, етнографічних локацій, фестивалів і гастрономічних заходів, що сприяють популяризації регіонального колориту. Участь туристів у народних обрядах, дегустаціях традиційних страв, сезонних аграрних подіях, таких як жнива чи виноробні свята, забезпечує не лише рекреаційний, але й глибокий пізнавально-культурний досвід.

Агротуризм також відіграє важливу роль у збереженні мовного та етнокультурного різноманіття регіонів, оскільки знайомить туристів із діалектами, народними піснями, легендами та місцевими історіями. Це сприяє формуванню поваги до культурної спадщини й підвищує інтерес до українського культурного простору на міжнародному рівні. Завдяки взаємодії мешканців сільських територій і туристів створюється простір діалогу, у якому локальні традиції не лише зберігаються, а й отримують нове життя, адаптуючись до сучасного суспільства.

Крім того, розвиток агротуризму стимулює культурні інновації — створення нових форматів культурних практик, авторських майстер-класів, тематичних подій та інтерактивних форм знайомства з історико-культурною спадщиною. Це сприяє не лише економічному зростанню територій, а й інтелектуально-культурному розвитку місцевих громад, підвищенню їх соціальної активності та самодостатності. Таким чином, культурна складова агротуризму стає ключовим ресурсом, що підсилює його роль у забезпеченні сталого розвитку територій у глобальному контексті.

У цьому контексті важливо розуміти, як глобальні виклики співвідносяться з можливостями, які створює агротуризм. Це демонструє наведена нижче таблиця 1.

Агротуризм в умовах глобальних трансформацій стає одним із ключових інструментів формування стійкого розвитку сільських територій, забезпечуючи синергію економічних, екологічних та культурних цілей. Його потенціал полягає не лише у підтримці місцевого виробництва чи розвитку туристичних послуг, а й у здатності зберігати культурне різноманіття, формувати екологічно свідоме суспільство та зміцнювати продовольчу безпеку.

Взаємозв'язок глобальних викликів та можливостей агротуризму у їх подоланні

Глобальний виклик	Сутність проблеми	Можливості агротуризму у реагуванні на виклик
1	2	3
Глобальна продовольча криза	Нестача якісних продуктів, залежність від імпорту, підвищення цін	Розвиток локального виробництва, популяризація фермерських продуктів, зміцнення продовольчої незалежності громад
Зміна клімату	Посухи, повені, деградація ландшафтів, зміщення сезонності	Поширення сталих практик землеробства, впровадження екотехнологій, екопросвіта туристів
Деградація земель	Виснаження ґрунтів, ерозія, забруднення	Формування ґрунтозахисних підходів, підтримка біоорганічного сільського господарства
Втрата біорізноманіття	Зникнення видів та екосистем, зменшення природних ресурсів	Охорона ландшафтів, розвиток екостежок, збереження традиційних сортів і порід
Урбанізація та відтік молоді	Скорочення сільського населення, занепад громад	Створення робочих місць, розвиток сімейних бізнесів, залучення молоді через нові форми підприємництва
Соціально-економічна вразливість сіл	Низькі доходи, безробіття, економічна нестабільність	Диверсифікація доходів, розвиток малого бізнесу, підвищення якості життя
Загрози культурній спадщині	Втрата традицій, ремесел, звичаїв	Популяризація культурного різноманіття, збереження етнічних практик, розвиток гастротуризму та ремісничих майстерень

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Завдяки мультифункціональності агротуризм здатен протидіяти сучасним глобальним викликам, відновлювати життєздатність сільських громад і підтримувати сталий розвиток регіонів, забезпечуючи гармонійний баланс між природою, економікою та культурою. Це робить його важливим інструментом трансформації економічних систем у напрямі стійкості, інклюзивності та збереження національної ідентичності.

Список використаних джерел

1. Основи сільського зеленого туризму: навч. посібник / Т. П. Кальна-Дубінюк, І. П. Кудінова, Л. Х. Рибак та ін. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2015. – 590 с.
2. Радіонова О., & Радіонов В. Генезис агротуризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-28>

УДК 378.4:355.018

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Кукіна Н. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3204-0624>

Інтернаціоналізація вищої освіти стає головним інструментом модернізації українських закладів вищої освіти в умовах глибоких глобальних трансформацій та викликів, спричинених війною, релокацією університетів, зміною освітніх потреб та прискороною цифровізацією. У сучасному світі міжуніверситетські партнерства, академічна мобільність, віртуальні освітні моделі, цифрові платформи та якісні міжнародні стандарти формують нові вимоги до розвитку інституційної спроможності та стійкості освітніх систем. Для України такі процеси набувають стратегічного значення, оскільки впливають на післявоєнне відновлення, інтеграцію до Європейського простору вищої освіти та формування конкурентоспроможного людського капіталу.

Інтернаціоналізація в умовах воєнної та повоєнної нестабільності виконує не лише академічну, а й соціально-економічну функцію, забезпечуючи підтримку університетів, особливо релокованих, розширення доступу до міжнародних ресурсів, залучення грантових програм та інструментів *saracity building*. Особливу роль при цьому відіграють програми Erasmus+, які створюють можливості для академічної та віртуальної мобільності, спільних курсів, партнерських мереж, наставництва, міжуніверситетських хабів та професійного розвитку викладачів [1, 2].

У контексті відновлення українських університетів інтернаціоналізація стає катализатором зміцнення інституційної стійкості. Вона сприяє модернізації управління, розвитку цифрових інструментів, упровадженню міжнародних стандартів забезпечення якості, а також розбудові освітніх екосистем, що включають академічні спільноти, регіональних партнерів і міжнародні організації. Такі процеси забезпечують ефективне стратегічне планування, підвищують автономію ЗВО та сприяють створенню інноваційних моделей навчання.

Розвиток академічної мобільності (фізичної, змішаної, віртуальної) створює умови для формування міжкультурної компетентності, оновлення наукових шкіл, впровадження спільних програм, подвійних дипломів та міжнародних курсів. Мобільність стає не лише інструментом індивідуального зростання здобувачів освіти і викладачів, а й засобом трансферу досвіду, що посилює інституційну стійкість університетів [2].

У системі міжнародного співробітництва особливу роль відіграють транскордонні партнерства, мультисекторальні взаємодії, пілотні освітні проєкти та мережеві ініціативи (зокрема *Ambassadors of Internationalization*). Вони забезпечують поширення успішних практик, підтримку релокованих ЗВО, оновлення освітніх політик і модернізацію програм відповідно до європейських стандартів ESG (табл. 1).

Представлені у табл. 1 напрями демонструють, що інтернаціоналізація українських закладів вищої освіти є багаторівневим процесом, де стратегічне планування, цифровізація та розвиток партнерських мереж взаємодіють як єдина система. Кожен із напрямів формує окремий вимір стійкості університетів, проте їх ефективність проявляється лише за умови комплексної інтеграції у внутрішні політики ЗВО. Саме тому сучасні університети потребують адаптивних моделей управління, які враховують різні сценарії розвитку та дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики [1].

Особливу роль відіграє розвиток цифрових практик, які стають основою для масштабування міжнародної співпраці. Доступ до відкритих освітніх ресурсів, онлайн-курси,

інтегровані цифрові середовища та адаптивні навчальні траєкторії забезпечують університетам можливість підтримувати мобільність і трансфер знань навіть у кризових умовах. Це відкриває новий етап інтернаціоналізації, в якому географічні кордони втрачають вирішальне значення, а головним ресурсом стає спроможність університетів працювати у глобальній цифровій екосистемі.

Таблиця 1

Головні напрями інтернаціоналізації вищої освіти України в умовах глобальних викликів

Напрямок	Зміст та інструменти	Очікуваний результат
Стратегічна інтернаціоналізація	Стратегічне планування, аналіз потреб, індикатори розвитку, модернізація освітніх політик	Зміцнення інституційної спроможності та системності управління
Міжнародне партнерство	Транскордонні мережі, спільні програми, подвійні дипломи, хаби співпраці	Розширення глобальної інтеграції й доступу до ресурсів
Академічна та віртуальна мобільність	Erasmus+, онлайн-курси, змішані програми, мобільність ВПО	Підвищення міжкультурної компетентності та мобільності людського капіталу
Цифрова інтернаціоналізація	Цифрові платформи, OER, дистанційні курси, e-learning	Рівний доступ до освіти, масштабованість інновацій
Міжнародне забезпечення якості	ESG-стандарти, зовнішній аудит, самооцінка інтернаціоналізації	Конкурентоспроможність ЗВО та їх адаптивність
Післявоєнна стійкість	Підтримка релокованих ЗВО, міжсекторальні партнерства, освітня дипломатія	Відновлення освітніх екосистем, розвиток регіонів
Capacity building	Тренінги, наставництво, проєктний менеджмент, хаби розвитку	Розбудова управлінського та педагогічного потенціалу

Джерело: складено за бази [1,2]

Не менш важливою є роль capacity building, оскільки саме розвиток людського капіталу визначає здатність університетів впроваджувати міжнародні стандарти та реалізовувати довгострокові партнерські проєкти. Програми наставництва, тренінги з управління змінами, ініціативи Ambassadors of Internationalization та розвиток спільнот практики створюють умови для підвищення професійного потенціалу адміністративного і науково-педагогічного персоналу.

У той же час післявоєнна трансформація вимагає від ЗВО посилення соціальної функції – підтримки внутрішньо переміщених осіб, релокованих університетів, регіональних громад. Інтернаціоналізація в цьому контексті стає інструментом освітньої дипломатії, який дозволяє формувати міжнародну підтримку, залучати ресурси для відновлення інфраструктури та створювати нові освітні рішення, спрямовані на регіональний розвиток.

Таким чином, аналіз головних напрямів інтернаціоналізації свідчить, що цей процес є не лише механізмом інтеграції до Європейського простору вищої освіти, а й фундаментальним інструментом відбудови, модернізації та стійкості розвитку українських університетів у глобальному контексті.

Список використаних джерел

1. The European Higher Education Area in 2022: Bologna Process Implementation Report. European Commission & EACEA. 2022. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/> (дата звернення 04.11.2025).
2. de Wit, H. Internationalization of Higher Education: The Need for a More Critical Policy Framework. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2020. No 16(1). URL: <https://www.researchgate.net/publication/345342308> (дата звернення 04.11.2025).

УДК 658.8:664.6

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Майборода Г. О.

PhD, старший викладач,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8190-0259>

Ринок хлібопекарської продукції є однією з найбільших та провідних галузей не лише харчової промисловості, а і економіки України в цілому. Після початку повномасштабного вторгнення країна зіткнулась з серйозними економічними, логістичними та демографічними викликами. Внаслідок цього значна частина підприємств, особливо малі пекарні, не витримали зростаючого рівня конкуренції, втратили певну частку ринку або були змушені тимчасово припинити діяльність через збитковість. За таких умов виробники хліба та хлібобулочних виробів змушені приділяти більше уваги маркетинговому аналізу, зокрема дослідженню поведінки споживачів, їхніх потреб, нужд та запитів, так як в умовах військового стану споживча поведінка зазнала суттєвої трансформації.

До ключових особливостей споживчої поведінки на ринку хлібопекарської продукції після повномасштабного вторгнення можна віднести наступні:

- підвищення цінової чутливості (зниження доходів та високий рівень невизначеності зумовлюють посилення уваги до ціни у порівнянні з торговою маркою чи брендом);
- зростання потреби у стабільності та доступності продукції (пріоритетного значення набувають надійність виробників, безперервність постачання та своєчасна логістика) [3, с. 45];
- посилення орієнтації на локальних виробників (через логістичні проблеми між регіонами зростає підтримка місцевого бізнесу);
- розвиток онлайн каналів збуту (підвищується значущість онлайн сервісів та мереж, які забезпечують зручність придбання та постійну наявність продукції);
- підвищення рівня лояльності та довіри до перевірених і надійних брендів, які адаптують свою діяльність до сучасних потреб українських споживачів;
- зміни смакових уподобань та переваг у асортименті (споживачі надають перевагу базовій, поживній продукції та продуктам тривалого зберігання).

В цих умовах особливої уваги набуває розуміння як саме споживач взаємодіє з брендом на різних етапах процесу купівлі. Це робить дослідження шляху покупця (а саме етапів, які проходить споживач від усвідомлення потреби до покупки) та точок перетину з брендом важливим інструментом для адаптації підприємств до нових ринкових умов.

Одним з найбільш ефективних підходів дослідження поведінки споживачів є метод Customer Journey Map (СJM), або «карта шляху споживача». Шлях клієнта (customer journey) – це сума досвіду, який відчуває споживач при взаємодії з компанією [2, с. 53]. Сформований споживчий досвід, в свою чергу, впливає на формування лояльності (прихильності) до бренду. Це проявляється у повторних покупках, стабільному зростанні доходів підприємства та посиленні його позицій на ринку. Лояльні споживачі стійкіше реагують на сучасні ринкові виклики, такі як коливання цін або зростання потреби у стабільності та доступності продукції. Також, це сприяє повторній взаємодії з тим самим брендом і підвищує ймовірність позитивних рекомендацій серед інших споживачів.

Побудова карти шляху споживача на ринку хлібопекарської продукції дозволяє системно оцінити досвід клієнта на всіх етапах взаємодії з продуктом. Це дає змогу заздалегідь виявити можливі перешкоди в процесі прийняття рішення про покупку, підвищувати рівень лояльності та прихильності, а також отримувати важливу інформацію для обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств

[1]. Отже, підприємство, яке враховує трансформацію пріоритетів споживачів, при цьому підтримує високу якість продукції, здатне зберігати високий попит навіть у кризовий період.

За сприятливих умов карта шляху споживача включає в себе такі основні етапи: усвідомлення потреби, прийняття рішення, шлях до місця покупки, перебування в місці продажу, безпосереднє придбання продукту, оцінка додаткових переваг і повторна покупка [4, с. 64]. Шлях покупця відображається у вигляді кривої, що описує емоційні відчуття та досвід споживача на кожному з цих етапів. Оптимальний розвиток подій передбачає поступове проходження споживача від стану невизначеності, зацікавленості, до стану довіри, задоволення та формування довгострокової прихильності до бренда.

Традиційна карта шляху споживача хлібопекарської продукції в умовах військового стану зазнала певних змін (рис. 1.).



Рис. 1. Карта шляху споживача хлібопекарської продукції в сучасних умовах
Джерело: удосконалено автором

Треба відмітити, що особливого значення набуває аналіз емоційного досвіду споживача, який у воєнний період тісно пов'язаний з відчуттям безпеки, довірою до бренда та надійністю виробника. Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє формувати комунікаційні стратегії та виробляти продукти, які не лише задовольняють базові потреби, але сприяють встановленню довгострокових емоційних зв'язків між споживачем та виробником [5, с. 338].

Наведена на Рис. 1 карта шляху споживача відображає ключові етапи, від усвідомлення потреби до повторної покупки, та показує, як змінюються емоції клієнта та описуються фактори, які впливають на його рішення. В сучасних умовах у споживачів домінують почуття тривоги, потреба у стабільності та прагнення безпечної і доступної продукції. Визначальними факторами при цьому, стають доступність товару, логістична надійність, швидкість обслуговування та прозорість інформації про продукт, яка надається на упаковці. В підсумку, позитивний досвід на всіх етапах сприяє формуванню довіри, задоволення та створення прихильності до бренду у довгостроковій перспективі.

Карта шляху споживача відображає точки дотику, або перетину – це будь-які моменти, коли споживач взаємодіє з брендом. Вони можуть виникати на будь-якому етапі його шляху - від усвідомлення потреби до придбання продукту та повторної покупки. Ідентифікація існуючих або потенційних точок дотику дозволяє системно аналізувати дії споживача на кожному етапі та визначити фактори, що впливають на його поведінку. Також, це допомагає знайти можливості для оптимізації шляху споживача, підвищити ефективність взаємодії з

брендом та зміцнити його позиції на ринку. Використання такого підходу сприяє формуванню стійкої лояльності та підвищенню цінності бренду для споживача.

Точки перетину споживача з брендом, або як саме підприємство може взаємодіяти зі своїми споживачами, на ринку хлібопекарської продукції наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Точки перетину споживача з брендом на ринку хлібопекарської продукції

Етапи шляху споживача	Основні характеристики	Точки перетину з брендом
1. Усвідомлення потреби	Покупка продуктів для споживання	– індивідуальні критерії, асоціації, упередження споживача; – рівень якості продукції; – рекомендації близького оточення; – доступність продукції.
2. Прийняття рішення	Вибір між декількома варіантами	– соціальні мережі; – відгуки споживачів; – веб-сайт; – реклама в Інтернеті; – соціальна відповідальність бренду; – локальність виробників.
3. Шлях до місця покупки	Шлях до необхідної точки продажу	– банерна реклама; – зовнішня реклама; – фірмовий стиль мережі магазинів; – додатки та онлайн магазини з можливістю перевірити наявність продукту.
4. Перебування у місці продажу	Пошук необхідної асортиментної позиції	– асортимент продукції; – внутрішнє оформлення магазину; – реклама у місті продажу; – умови безпеки (укриття, світло, мінімум черг).
5. Придбання	Оплата продукції	– рекламна інформація біля каси; – консультація продавця; – дизайн упаковки продукту; – наявність чітко означених термінів придатності і способів зберігання.
6. Додаткові переваги	Програма лояльності	– анкетування споживачів; – накопичувальна програма лояльності; – участь виробника у соціальних програмах.
7. Повторні покупки	Повернення для наступної покупки	– онлайн чати в месенджерах; – соціальні мережі; – e-mail розсилки; – зручна доставка; – постійна доступність; – миттєве підтвердження наявності продукції.

Джерело: удосконалено автором за матеріалами [2,5]

В умовах військового стану, на їх рішення впливають як традиційні так і специфічні чинники, які виникають у період кризового стану. До традиційних відносять: індивідуальні упередження, рівень якості продукції, рекомендації близького оточення, інформація в мережі Інтернет, реклама на веб-сайтах виробника, соціальних мережах, месенджерах, банерна та зовнішня реклама, фірмовий стиль магазинів, упаковка та її дизайн. До специфічних факторів належать: наявність та стабільність постачання продукту, цінова доступність, акційні та спеціальні пропозиції, орієнтація на локальних виробників, довіра до брендів, які демонструють соціальну відповідальність та адаптуються до потреб сучасності. Також, одним з головних факторів стає безпека покупки: мінімізація контактів з іншими людьми, організація черг, освітлення та наявність укриттів у місцях продажу. Зростає роль онлайн-каналів та

сервісів доставки, що мінімізує переміщення. Підвищується необхідність надання прозорої та достовірної інформації щодо термінів придатності, складу та умов зберігання продукту.

В сучасних умовах, коли поведінка українського споживача на ринку хлібопекарської продукції змінюється, особливого значення набуває дослідження того, як саме покупець проходить шлях від усвідомлення потреби до здійснення покупки. Використання елементів брендингу, ефективна взаємодія зі споживачем на кожному етапі цього шляху, а саме формування точок дотику з брендом, дозволяють підприємствам точніше відповідати на змінені очікування та емоції споживачів, забезпечувати їх комфорт і формувати позитивний досвід у довгостроковій перспективі. Моделювання поведінки споживачів, яке включає аналіз факторів впливу, психологічних характеристик, поведінкових особливостей та побудову карти шляху стають необхідними для адаптації маркетингових стратегій у період підвищеної нестабільності. Такий підхід відкриває додаткові можливості для задоволення актуальних потреб споживачів, сприяє зміцненню конкурентних позицій виробників хлібопекарської продукції, сприяє розширенню їх потенціалу та забезпечує сталий розвиток навіть за умов ринкових викликів.

Список використаних джерел

1. Басістий Р. К., Савчик А. В. Вплив омнікальності на форматування Customer Journey у диджитал маркетингу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., 25 квіт. 2024 р. Київ, 2024. С. 38
2. Євсейцева О. С., Потєха Д. С. Аналіз поведінки споживача методом «мапа подорожі споживача». *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 52–54.
3. Легеза Д. С., Сокіл Я. С., Куліш Т. В. Поведінка споживачів на ринку борошна в країнах Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № (105). С. 43–50. [https://doi.org/10.26642/jen-2023-3\(105\)-43-50](https://doi.org/10.26642/jen-2023-3(105)-43-50)
4. Мельник О. І. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнес. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 62–68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28>
5. Tueanrat Y., Papagiannidis S., Alamanos E. Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*. 2021, Vol. 125. P. 336–353.

УДК 338.48:658.8

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

Мамотенко Д. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7945-8628>

Цвілий С. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>

У контексті війни в Україні, яка триває з лютого 2022 р., туристична індустрія зазнає серйозних структурних змін і значних втрат. За даними UHRA (Українська асоціація готелів і курортів) обсяги в'їзного туризму в Україні впали приблизно на 85 % через війну. Падіння

призвело до значного скорочення доходів туристичного сектору, оскільки велика частина заробітку раніше надходила від іноземних гостей.

UNESCO оцінила збитки в секторі культури та туризму в Україні на майже 3,5 млрд доларів. У ці збитки входять пошкоджені об'єкти культурної спадщини, туристичні споруди, втрати в художніх колекціях. За прогнозами UNESCO, для їх відновлення протягом 10 років потрібно 9 млрд доларів інвестицій [1]. Згідно з доповіддю ООН та уряду України загальні втрати сектора культури та туризму становлять 19,6 млрд доларів. Чисті втрати доходів від туризму – 9,9 млрд доларів. [2]. 900 історико-культурних об'єктів в Україні пошкоджені і зруйновані внаслідок військових дій [3]. Військові дії підвищують невизначеність для інвесторів у туристичні проєкти: руйнування туристичної і культурної інфраструктури, ризики безпеки і витрати на реконструкцію знижують привабливість для інвестування. Частина готелів і туристичних підприємств у зонах бойових дій призупинила роботу чи перейшла до волонтерської діяльності [4]. Велика частина проєктів з відновлення потребуватиме державного і міжнародного фінансування, що вимагає чітких стратегічних маркетингових і управлінських рішень. Наявність активного конфлікту і атаки на інфраструктуру туризму формує високий рівень занепокоєння серед потенційних іноземних туристів щодо безпеки, що стримує повернення іноземного потоку [5]. Руйнування культурних пам'яток України й їх відновлення після війни можуть впливати на бренд територій, потребуючи стратегій репрезентації, які враховують досвід та перспективу відродження.

Водночас зростає внутрішній попит. За даними [6] влітку 2025 року потік українських туристів зріс на 70 % щодо літа 2024 р., що є позитивним сигналом для ринку. Міжнародні практики маркетингу в поєднанні з поточними тенденціями відновлення туристичного сектору в Україні можуть стати основою стратегії, яка сприятиме стабільному економічному зростанню, розвитку регіонів і формуванню туристичної ідентичності на новому етапі. Аналіз досвіду дозволило розробити модель стратегічного маркетингу розвитку туристичної території (рис. 1).

Методологічний апарат стратегічного маркетингу туристичної території в умовах повоєнного відновлення ґрунтується на системному, діагностичному та стейкхолдерно-орієнтованому підходах: UNWTO Tourism Development Framework 2030 [7], EU Tourism Transition Pathway (2022) [8], OECD Tourism Trends and Policies (2024) [9]. В їх основі є концепція «smart, resilient & regenerative tourism» – розумного, стійкого та відновного туризму, що формує інтегративну рамку для управління туристичною екосистемою територій (перебувають у трансформації).

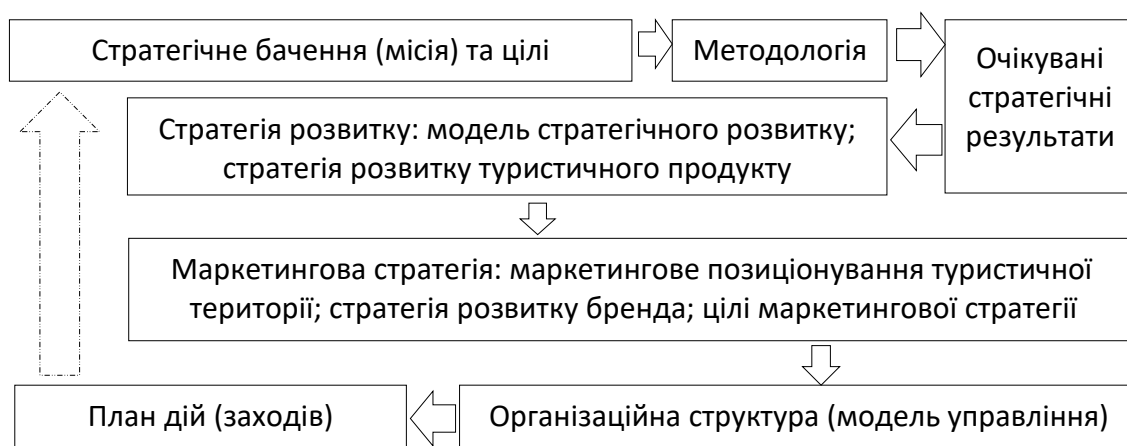


Рис. 1. Стратегічний маркетинг в моделі розвитку туристичної території

Джерело: складено авторами

У свою чергу, процес стратегічного планування включає послідовну реалізацію комплексу наступних аналітичних процедур. По-перше, ситуаційний аналіз туристичної території, який поєднує: 1) кількісний аналіз туристичних потоків, інфраструктурної

забезпеченості, інвестиційної активності; 2) segment-by-segment analysis (аналіз мікросегментів за моделлю профільних ринкових кластерів); SWOT-, PESTEL-, а також GAP-діагностику відповідно до стандартів UNWTO (2023) [10]. По-друге, аналіз глобальних і регіональних трендів за методологією trend foresight, рекомендованою OECD: цифровізація сервісів, зростання ролі безпеки подорожей, орієнтація на low-carbon tourism, розвиток локальних екосистем гостинності, трансформація попиту в умовах криз [9]. По-третє, формування багаторівневої стратегічної моделі та дорожньої карти (Strategic Action Plan), що корелює з вимогами ЄС до стійкості туристичних територій [11]. По-четверте, вибір стратегії розвитку туристичного продукту, що базується на принципах диверсифікації, адаптивності та унікальності, згідно з підходами Regenerative Tourism Model. По-п'яте, розроблення маркетингової, бренд-стратегії, які формують засади довгострокового позиціонування території; відповідність структурі [12]. По-шосте, залучення зацікавлених сторін є обов'язковим елементом стратегічного циклу, що узгоджується з принципом participatory governance, закріпленим у [8]. До цього блоку входять: 1) первинні опитування представників місцевої громади (оцінка соціальної готовності, спроможності сервісів); 2) опитування міжнародних експертів і учасників ринку туризму щодо потенціалу реінтеграції України у глобальні туристичні ланцюги після війни; 3) глибинні інтерв'ю (in-depth interviews) з управлінцями, підприємцями, інвесторами; 4) семінари, фасилітовані сесії та stakeholder workshops; 5) співпраця з локальними лідерами і представниками інших секторів (креативні індустрії, культура, IT).

У відповідності до [7] визначено такі пріоритетні напрями продуктового розвитку: 1) діловий туризм (Business Tourism) – MICE-події, форуми, центри ділової активності; 2) культурний туризм (Cultural Heritage Tourism); 3) туризм досвіду (Experience & Transformational Tourism) – автентичність, локальні практики, slow tourism; 4) транспортно-доступні тури одного дня (Day-trip Tourism) – адаптовані до умов воєнного часу.

Регіонами країни розвиток туризму визначається як пріоритетне завдання територіального маркетингу [13]. Положення відображені у цільових програмах розвитку туризму регіонів. У більшості областей України розроблено відповідні стратегії. Регіони з історичними передумовами розвитку туризму та багаті на природні і культурні ресурси, стали лідерами в становленні територіального маркетингу, при цьому визначаючи унікальний досвід. Стратегічні документи, що інтегрують підходи «smart specialisation (S3)» [14] визначають підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту областей, розвиток різних видів туризму, актуалізацію пропозицій, створення сучасної інфраструктури, позитивного іміджу та бренду. Ключові акценти регіональних стратегій: 1) створення конкурентоспроможного туристичного продукту; 2) диверсифікація сегментів туризму; 3) модернізація та відновлення інфраструктури; 4) формування позитивного іміджу та сталого бренду території; 5) інтеграція в європейський туристичний простір згідно з EU Tourism Transition Pathway.

Список використаних джерел

1. Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion> (дата звернення 03.12.2025).
2. UKRAINE Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>. (дата звернення 30.11.2025).
3. Culture and tourism in Ukraine lost more than \$19.6 billion due to war. UNN. URL: <https://unn.ua/en/news/culture-and-tourism-in-ukraine-lost-more-than-dollar196-billion-due-to-war-shmyhal> (дата звернення 02.12.2025).
4. Цвілій С. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоeкономічному просторі. *Зб. наук. праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного*. 2024. № 1. С. 57–69. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7>

5. Tourism during the war – how Russian, Ukrainian and European tourism changed. URL: <https://www.oconomus.hu/en/analyses/tourism-during-the-war-how-russian-ukrainian-and-european-tourism-changed/> (дата звернення 01.12.2025).
6. Повертаємося до подорожей. В Україні зафіксовано зростання туристичного потоку на 70%. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/join-up-ukrajina-turistichnyy-potik-zris-na-70-ta-novi-napryamki-u-2025-50541529.html> (дата звернення: 05.12.2025).
7. Tourism in the 2030 Agenda. UNWTO. URL: <https://www.untourism.int/tourism-in-2030-agenda> (дата звернення 29.11.2025).
8. Publications Office of the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/678c08ab-bc06-11ee-b164-01aa75ed71a1> (дата звернення 30.11.2025).
9. OECD Tourism Trends and Policies 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html (дата звернення 28.11.2025).
10. UN Tourism Confirms New Secretary-General. URL: <https://www.untourism.int/> (дата звернення 29.11.2025).
11. Transition Tourism Pathway: The European Commission's Vision for 2030. URL: <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/transition-tourism-pathway-european-commissions-vision-2030> (дата звернення 02.12.2025).
12. Policy and Destination Management. UNWTO. URL: <https://www.untourism.int /destination-management> (дата звернення 01.12.2025).
13. Цвілій С. Стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму України в постконфліктному періоді. *Зб. наукових праць НУК імені адмірала Макарова*. 2025. № 2(500). С. 332 – 343. [https://doi.org/10.15589/znp2025.2\(500\).44](https://doi.org/10.15589/znp2025.2(500).44)
14. But T., Mamotenko D. Management Increasing the economic development of the EU countries through the implementation of the “Smart City” concept. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 1, no. 31. P. 27–37. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-03>

УДК 005.21:631.1]:355.018

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЇХ ПОВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Макаренко П. М.

доктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8967-9122>

Михальчук О. В.

аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8461-4268>

Повоєнне відновлення українського аграрного сектору вимагає не косметичних правок, а фундаментального переосмислення моделей розвитку. Війна стала стрес-тестом, що оголив системні слабкості: надмірну залежність від фізичної логістики, вразливість виробничих ланцюгів, недосконалість управління ризиками, низький рівень технологічної інтегрованості. У цих умовах управління стратегічними змінами перетворюється на базовий механізм виживання й подальшої модернізації аграрних підприємств.

Сучасні агропідприємства змушені працювати в «тумані невизначеності», де без стратегічних змін неможливо забезпечити конкурентоспроможність, стійкість і адаптивність.

Тому ключовим завданням менеджменту стає не просто реагування на зовнішні виклики, а системне формування траєкторій розвитку, здатних перетворити кризу на вікно можливостей.

Стратегічні зміни доцільно розглядати як цілеспрямовані трансформації у структурі, внутрішніх процесах, ресурсному забезпеченні та стратегічному мисленні підприємства, що забезпечують підвищення його здатності адаптуватися до довготривалих викликів і формують підґрунтя для сталого розвитку в умовах динамічного середовища [2]. У повоєнний період важливість стратегічних змін суттєво зростає, оскільки аграрні підприємства функціонують у ситуації посиленої невизначеності, порушення ланцюгів постачання, трансформації ринкової кон'юнктури та ресурсних обмежень.

Класичні підходи до управління змінами, розроблені Дж. Коттером, П. Ленсіоні, Г. Мінцбергом, а також положення теорії ресурсної стійкості, набувають особливої значущості в умовах повоєнного відновлення. Вони визначають необхідність системного й послідовного підходу до трансформацій, що уможливають:

- функціонування підприємства в режимі постійних ризиків і зовнішніх шоків;
- оперативне оновлення бізнес-моделей відповідно до змін ринку та логістичних обмежень;
- переосмислення й реструктуризацію ключових операційних процесів;
- перехід до цифровоорієнтованих форм управління та запровадження технологічних рішень для підвищення гнучкості та стійкості.



Рис. 1. Етапи управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 5]

Управління стратегічними змінами передбачає реалізацію комплексу послідовних етапів, що формують інтегровану систему трансформаційного розвитку підприємства – рис.1. Управління стратегічними змінами виступає комплексним механізмом, який формує здатність аграрних підприємств до відновлення, модернізації та довгострокового розвитку в умовах повоєнної трансформації економіки.

Повоєнні трансформації аграрного сектору України зумовлюються комплексом взаємопов'язаних чинників, які визначають масштаби, напрям та інтенсивність стратегічних

змін. Найсуттєвішими серед них є геоекономічні виклики, ресурсні обмеження, технологічні тенденції та інституційно-правові трансформації.

Геоекономічний вимір характеризується руйнуванням критичної інфраструктури, мінуванням і тимчасовою недоступністю частини сільськогосподарських угідь, зміною традиційних експортних маршрутів і значним зростанням логістичних витрат. У таких умовах аграрні підприємства вимушені переглядати виробничі стратегії, адаптувати збутові канали та формувати нові моделі логістичної взаємодії, здатні забезпечити безперервність господарської діяльності [5].

Ресурсні обмеження проявляються у гострому кадровому дефіциті, спричиненому мобілізаційними та міграційними процесами, у пошкодженні технічних засобів та виробничих потужностей, а також у суттєвому ускладненні доступу до фінансових ресурсів [5]. Це обмежує можливості здійснення модернізаційних інвестицій та вимагає від підприємств раціоналізації ресурсної структури, оптимізації витрат і посилення внутрішньої ефективності.

На тлі цих викликів аграрний сектор демонструє інтенсивний технологічний розвиток. Активно впроваджуються технології точного землеробства, цифрові системи управління виробництвом, рішення *satellite farming* та інструменти аналізу великих даних [3]. Водночас швидкими темпами розвивається сегмент альтернативної енергетики - біогазові установки, біомаса та сонячні енергетичні системи, що створює додаткові можливості для підвищення енергетичної автономності та продуктивності агропідприємств.

Інституційно-правове середовище також зазнає суттєвих змін під впливом євроінтеграційних процесів. Посилюються вимоги до екологічної безпеки, простежуваності виробництва, сталості виробничих практик, управління вуглецевим слідом і відповідності ESG-критеріям [3]. Впровадження регуляторних норм, зокрема стандартів CSRD, потребує від підприємств глибокої адаптації управлінських політик та технологічної модернізації.

У комплексі ці чинники формують об'єктивну та нагальну потребу у системному стратегічному управлінні змінами, без якого аграрні підприємства не зможуть забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і модернізацію у повоєнний період.

Стратегічні пріоритети повоєнної модернізації аграрних підприємств формуються під впливом необхідності відновлення виробничого потенціалу, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків і переходу до нових моделей розвитку, що відповідають євроінтеграційним вимогам та глобальним ринковим тенденціям [1]. Одним із ключових напрямів виступає відновлення та диверсифікація логістичних систем, що передбачає переорієнтацію з традиційних морських маршрутів на мультимодальні транспортні рішення, здатні забезпечити стабільність експорту в умовах зміненої геополітичної ситуації.

Важливим стратегічним вектором є цифровізація, яка охоплює впровадження інтелектуальних систем управління, технологій штучного інтелекту, геоінформаційних платформ та IoT-рішень. Цифрові інструменти підвищують точність прогнозування, оптимізують використання ресурсів і створюють основу для впровадження адаптивних моделей управління виробництвом [2].

Суттєвого значення набуває орієнтація на сталий розвиток та декарбонізацію. Розвиток біоенергетики, зокрема біогазових комплексів і технологій використання біомаси, стає стратегічним інструментом енергетичної автономності аграрних підприємств та скорочення їхнього вуглецевого сліду.

Кадрові пріоритети модернізації полягають у формуванні нових моделей управління людськими ресурсами, що включають розвиток компетенцій працівників (*upskilling*), залучення ветеранів та використання гнучких форм зайнятості. Це дозволяє компенсувати кадрові втрати воєнного періоду та адаптувати робочу силу до сучасних технологічних і організаційних вимог.

Значущим напрямом повоєнного розвитку є розширення високотехнологічної переробки агропродукції. Перехід до глибокої переробки підвищує рівень доданої вартості, посилює конкурентні позиції України на світових ринках та сприяє формуванню стійких експортноорієнтованих ланцюгів [3].

Завершальним стратегічним пріоритетом виступає інтеграція з європейськими ринками, що передбачає дотримання вимог сертифікації, впровадження стандартів якості та безпеки, а також участь у програмах міжнародного відновлення та підтримки. Виконання цих умов забезпечує аграрним підприємствам розширення ринкових можливостей і доступ до інноваційних практик післявоєнної реконструкції.

У цілому стратегічні пріоритети повоєнної модернізації формують комплексний вектор трансформації аграрного сектору, спрямований на підвищення його стійкості, інноваційності та глобальної конкурентоспроможності.

Управління стратегічними змінами постає ключовим чинником повоєнної модернізації аграрних підприємств України, визначаючи їхню здатність адаптуватися до трансформованих економічних, технологічних та інституційних умов. Стратегічні зміни не можуть розглядатися як одноразовий захід чи реакція на зовнішні виклики - це тривалий, безперервний процес, що охоплює всі рівні функціонування підприємства: організаційну структуру, кадровий потенціал, виробничо-технологічну базу, логістичну інфраструктуру, бізнес-моделі та корпоративну культуру.

Результати аналізу свідчать, що післявоєнне відновлення аграрного сектору відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників: від руйнування інфраструктури та ресурсних обмежень до інтенсивної цифровізації, розвитку біоенергетики та посилення нормативно-правових вимог у контексті євроінтеграції. У такому середовищі стратегічні трансформації стають необхідною умовою стійкого розвитку підприємств, забезпечуючи підвищення їхнього інноваційного потенціалу, енергетичної автономності, операційної гнучкості та конкурентоспроможності на світових ринках.

Підприємства, що здатні системно впроваджувати зміни, зокрема диверсифікувати логістичні маршрути, модернізувати виробництво, цифровізувати управління, розвивати переробку та впроваджувати ESG-підходи, отримують стратегічні переваги в умовах високої невизначеності. Саме такі суб'єкти господарювання формуватимуть ядро економічного відновлення України та визначатимуть стандарти сталого й інноваційного розвитку аграрного сектору у довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління стратегічними змінами виступає фундаментом підвищення стійкості та модернізаційної здатності аграрних підприємств. Його ефективність визначатиме не лише конкурентні результати окремих господарств, а й загальну динаміку відбудови та трансформації агропромислового комплексу України в поствоєнний період.

Список використаних джерел

1. Богданюк І. В., Мандич С. М. Стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Регіональна економіка*. 2024. № 3(113). С. 149-156. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-14>
2. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 24–31. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010003>
3. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386–392.
4. Михальчук О. В. Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4(53). С.54-67. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-6>
5. Феєр О. В. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Is. 4. С. 90-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2023_4_12 (дата звернення 30.11.2025).

ЕФЕКТИВНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Нехай В. В.

доктор економічних наук, професор,

Таврійський державний агротехнологічний університету ім. Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1184-6776>

В умовах кризи підприємство стикається з підвищеним рівнем невизначеності та ризиків. Непередбачені події, такі як падіння попиту, втрата ключових клієнтів або загострення конкуренції, можуть призвести до ще більшого погіршення ситуації. Саме тому важливо своєчасно виявити потенційні ризики, оцінити їхню ймовірність та наслідки, а також розробити план дій для їхнього мінімізування або усунення. Антикризове управління – це комплекс заходів, спрямованих на подолання фінансових труднощів та повернення підприємства до стану стабільності. Одним з ключових елементів успішного антикризового управління є ефективний ризик-менеджмент.

Антикризове управління підприємством потребує комплексного підходу, який обов'язково включає елементи ризик-менеджменту. В умовах економічної нестабільності та підвищеної невизначеності ефективна ідентифікація, оцінка та контроль ризиків стають критично важливими.

Перший крок - це чітка ідентифікація потенційних загроз. Це може бути падіння попиту на продукцію, порушення поставок сировини, неплатоспроможність контрагентів, втрата кваліфікованих працівників та ін. Далі необхідно провести детальну оцінку кожного ризику, визначивши ймовірність його настання та потенційні наслідки для діяльності підприємства.

На основі цієї оцінки розробляються стратегії управління ризиками. Це можуть бути заходи з диверсифікації ринків збуту, оптимізації витрат, пошуку альтернативних постачальників, страхування від певних видів ризиків.

Важливо також пам'ятати про постійний моніторинг та контроль стану ризиків, а також ефективності вжитих заходів. Тільки завдяки системному підходу до ризик-менеджменту підприємство зможе мінімізувати негативний вплив кризи та зберегти свою конкурентоспроможність.

Значення ризик-менеджменту в умовах кризи проявляється у тому, що криза характеризується невизначеністю та підвищеним рівнем ризиків, а ефективний ризик-менеджмент дозволяє ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, мінімізуючи їхній негативний вплив на діяльність підприємства.

Основні етапи ризик-менеджменту в антикризовому управлінні:

1) Ідентифікація ризиків. Виявлення потенційних загроз для діяльності підприємства в умовах кризи (наприклад, зменшення попиту, порушення поставок, втрата ключових кадрів). На цьому етапі необхідно провести ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, щоб виявити всі можливі джерела ризику. До них можуть належати фінансові ризики (нестача ліквідності, високий рівень боргу), операційні ризики (перебої у постачанні, втрата кваліфікованих кадрів), ризики репутації (негативні відгуки клієнтів, скандали в ЗМІ) та інші.

2) Оцінка ризиків. Визначення ймовірності настання кожного ризику та його потенційного впливу на фінансовий стан, репутацію та інші показники підприємства. Після ідентифікації ризиків необхідно оцінити їхню ймовірність настання та потенційні наслідки для підприємства. Для цього можна використовувати різні методики, такі як матриця ризиків або аналіз дерева рішень.

3) Розробка стратегій управління ризиками. Створення плану дій для мінімізації негативних наслідків ризиків (наприклад, диверсифікація ринків збуту, оптимізація витрат,

пошук альтернативних постачальників). На основі результатів оцінки ризиків необхідно розробити план дій для їхнього мінімізації або усунення [1, 2].

Стратегії управління ризиками можуть бути різними:

- Уникнення ризику: відмова від діяльності, пов'язаної з ризиком;
- Зменшення ризику: вживання заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання ризику або його наслідків (наприклад, диверсифікація постачальників, страхування);
- Передача ризику: передача відповідальності за управління ризиком третій стороні (наприклад, шляхом укладання контрактів з постачальниками послуг);
- Прийняття ризику: прийняття рішення про те, що ризик є прийнятним і не потребує додаткових дій [3].

4) Моніторинг та контроль. Регулярне відстеження стану ризиків, оцінка ефективності вжитих заходів та внесення необхідних коректив.

Роль інструментів ризик-менеджменту в антикризовому управлінні – таблиця 1.

Очевидними є переваги ефективного ризик-менеджменту в антикризовому управлінні:

- 1) Зниження ймовірності банкрутства та інших негативних наслідків кризи.
- 2) Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх потрясінь.
- 3) Покращення прийняття рішень на основі об'єктивної оцінки ризиків.
- 4) Збільшення довіри інвесторів та кредиторів.

Таблиця 1

Інструменти ризик-менеджменту в антикризовому управлінні

Методи	Сутність
Аналіз SWOT	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз навколишнього середовища
Прогнозування	Використання математичних моделей та статистичних даних для передбачення майбутніх тенденцій
Страхування	Захист від фінансових втрат, пов'язаних з певними ризиками (наприклад, стихійні лиха, неплатоспроможність контрагентів)

Необхідно постійно відслідковувати стан ризиків та ефективність застосованих заходів управління. Це дозволить своєчасно коригувати план дій та пристосовуватися до змін у середовищі.

Впровадження ефективного ризик-менеджменту в антикризовому управлінні дозволяє підприємству:

- зменшити ймовірність настання кризових ситуацій;
- мінімізувати негативні наслідки від ризиків, які вже існують;
- підвищити стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchukova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. P. 363-377.
2. Нехай В., Трусова Н., Кукіна Н., & Беззубко Б. (2025). Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. (3 (117)). С. 200-206.
3. Нехай В. В. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. *Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку* : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Нехай. Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 131-158.

УДК 332.1:614.8:37.013.75

СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ОСОБИСТОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОДІ

Нікітенко В. О.

доктор філософських наук, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

Зоря М. В.

кандидат технічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4461-4066>

Сталий розвиток традиційно розглядається крізь призму екологічних, економічних та соціальних вимірів, однак повномасштабна війна проти України радикально загострила ще один критично важливий вимір - культуру безпеки та стійкості людини. Університети, які виконують функції осередків знань, інновацій та лідерства громад, більше не можуть обмежуватися суто академічною підготовкою; вони мають формувати у студентів і персоналу здатність діяти в умовах комплексних загроз - фізичних, цивільних, цифрових, фінансових, психологічних і гендерно зумовлених. У цьому контексті постає завдання інтеграції культури особистої безпеки до системи вищої освіти як передумови соціальної стійкості та відновлення людського капіталу.

Існує необхідність розробки концептуальної рамки, у межах якої культура особистої безпеки розглядається як комплексна компетентність, що поєднує знання, навички й установки, необхідні молоді для відповідальної поведінки та самозахисту в умовах війни, поствоєнної трансформації та посилення цифрових ризиків. З одного боку, йдеться про базові навички фізичної самооборони та цивільної безпеки (зокрема, дії під час надзвичайних ситуацій мирного й воєнного часу), а з іншого – про здатність захищати власні персональні дані, протидіяти онлайн-насильству й дезінформації, уникати фінансових шахрайств, підтримувати психічне здоров'я та розпізнавати гендерно зумовлене насильство. Таким чином, культура особистої безпеки виходить за межі окремих тренінгів і розглядається як інституційно закріплений компонент освітнього середовища [1].

Важливим аналітичним підґрунтям є зіставлення різних вимірів особистої безпеки з Цілями сталого розвитку (ЦСР) та можливими інституційними змінами у ЗВО. Окремі аспекти культури безпеки корелюють із ключовими ЦСР та трансформаціями в університетському середовищі.

У рамках сталого розвитку вищої освіти університети доцільно розглядати як соціальну інституцію, що відповідає не лише за передачу знань, а й за формування безпечного та підтримувального середовища для всіх членів академічної спільноти. Це передбачає, зокрема, інституціоналізацію нових політик (протидія насильству, реагування на інциденти, захист персональних даних, процедури цивільної безпеки), вбудовування показників культури безпеки в системи внутрішнього забезпечення якості та забезпечення участі студентів у розробленні й оцінюванні таких політик. У цьому сенсі проєкт відповідає не лише секторальним пріоритетам модернізації вищої освіти, а й більш широким завданням підвищення стійкості громад і регіонів, що переживають воєнну та післявоєнну трансформацію [2].

Наукова новизна пропонованого підходу полягає у поєднанні традиційно розділених сфер безпеки в єдину компетентнісну модель, орієнтовану на молодь: фізична самооборона та цивільний захист розглядаються не як окремі «курси виживання», а як складова інтегрованої

культури безпеки, що взаємодіє з цифровою, фінансовою та психологічною складовими. Це дозволяє перейти від фрагментарних, реактивних заходів до системного превентивного підходу, де молодь не лише пасивно споживає інформацію, а й набуває досвіду моделювання й відпрацювання поведінки в умовах ризику (симуляційні вправи, навчальні тривоги, кейс-аналіз реальних ситуацій) [3].

Таблиця 1

Виміри культури особистої безпеки, релевантні ЦСР

Вимір особистої безпеки	Дотичні ЦСР	Ключові трансформації у ЗВО
Фізична самооборона та цивільна безпека	ЦСР 3, ЦСР 11	Включення тренінгів з самооборони, дій у надзвичайних ситуаціях до програм підготовки, розробка внутрішніх протоколів цивільної безпеки
Цифрова безпека та захист персональних даних	ЦСР 4, ЦСР 9	Інтеграція модулів цифрової безпеки в навчальні плани, розвиток політик захисту даних, формування відповідальної цифрової культури
Фінансова безпека та протидія шахрайству	ЦСР 1, ЦСР 8	Запровадження елементів фінансової грамотності, аналіз фінансових ризиків, співпраця з фінансовими інституціями й регуляторами
Психологічна безпека та добробут	ЦСР 3, ЦСР 10	Посилення університетських служб підтримки, впровадження протоколів перенаправлення до фахової допомоги, створення безпечного психосоціального клімату
Гендерно чутлива безпека та протидія насильству	ЦСР 5, ЦСР 16	Ухвалення політик протидії домаганням і дискримінації, впровадження механізмів конфіденційного звернення, гендерно чутливі освітні практики

Джерело: укладено авторами

З методологічної точки комплексна модель вимірювання впливу має поєднати кількісні та якісні методи. Для оцінювання результативності впровадження модулів культури особистої безпеки застосовуються базові та підсумкові опитування, тести знань, інструменти самооцінки компетентностей, контент-аналіз змін у документах ЗВО, а також якісні кейс-стаді з аналізом досвіду конкретних студентів і викладачів. Такий підхід дозволяє простежити як індивідуальний рівень змін (знання, установки, поведінкові наміри), так і інституційний рівень (оновлені політики, процедури, структура служб підтримки).

Українські ЗВО, які працюють у умовах релокації, постійних безпекових загроз і психологічного навантаження, здатні зробити суттєвий внесок у переосмислення парадигми безпеки в освіті на європейському рівні. Досвід адаптації європейських рамок (цифрові права, права людини, фінансова грамотність, студентський добробут) до реалій воєнного часу створює унікальне лабораторне середовище для розробки нових моделей стійкості, які можуть бути релевантними й для інших регіонів, що переживають кризи [4].

Таким чином, культура особистої безпеки є не маргінальним, а центральним елементом порядку денного сталого розвитку регіонів. Інституціоналізація відповідних компетентностей, політик та практик у ЗВО є необхідною умовою не лише для збереження життя й здоров'я молоді, а й для довгострокової відбудови людського капіталу, посилення соціальної згуртованості та інтеграції України в європейський освітній та безпековий простір.

Список використаних джерел

1. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Череп А. В. Концепція культури безпеки як чинника соціальної відповідальності організацій. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції*, 10-11 травня 2023 року. Запоріжжя, 2023. С. 80-84.
2. Vitalina A. Nikitenko, Valentyna H. Voronkova, Regina Andriukaitiene, Roman I. Oleksenko. The crisis of the metaphysical foundations of human existence as a global problem of post-modernity and the ways of managerial solutions. *Propósitos y Representaciones Jan.* 2021, Vol. 9, SPE (1), e928. URL: <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/928> (дата звернення 28.11.2025).
3. Gramchuk M., Nikitenko V., Voronkova V. Smart city 3.0 digital management concept in the context of sustainable green development goal. *Baltic Journal of Economic Studies*. Baltic Journal of Economic Studies. 2024. Vol. 10(4). P. 178-185.
4. Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Cherep A., Cherep O. Harba, H. (2024). The Creative Development of Green Ecotourism Concepta sa Sustainable Development Factor. *Revista dela universidad del Zulia*. 2024. Vol. 15(42). P. 370-388.

УДК 338.2:339.9

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЇ ДОПОМОГИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ КРАЇН-РЕЦИПІЄНТІВ

Палієнко Т. П.

доктор філософії з економіки, старший викладач,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5978-0721>

Сучасний розвиток економіки важко уявити без діяльності міжнародних організацій розвитку, зокрема Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Міжнародного валютного фонду, Світового банку та регіональних банків розвитку. Ці інституції декларують свою місію як сприяння довгостроковому економічному зростанню та підвищенню добробуту населення в країнах, що розвиваються, проте практичні результати їхньої діяльності є неоднозначними. За офіційними даними, у 2023 році загальний обсяг офіційної допомоги розвитку (Official Development Assistance, ODA) становив 223,7 млрд дол. США та 212,1 млрд дол. США у 2024 році, що на 7,1% менше порівняно з попереднім роком [1; 2]. Основними чинниками скорочення стали зменшення гуманітарної допомоги (насамперед Україні) та зниження витрат на підтримку біженців у країнах-донорів. Скорочення ODA відбулося у 22 країнах-донорах, тоді як лише 10 країн збільшили внески. Найбільшими донорами залишились США, Німеччина, Великобританія, Японія та Франція, що підтверджує концентрацію фінансової ваги у невеликого кола держав [2]. У значній частині країн-учасниць зовнішня допомога не забезпечує очікуваних соціально-економічних ефектів, а інколи навіть поглиблює дисбаланси, підвищує соціальну нерівність, гальмує локальне виробництво та створює боргову залежність. Тому постає фундаментальне питання: чи дійсно участь у програмах міжнародних інституцій сприяє підвищенню реального добробуту населення, чи ж формує нові структурні дисбаланси?

Одним з найбільш критичних наслідків взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями є формування боргової залежності. За офіційними даними Світового банку, загальний зовнішній борг країн із низьким та середнім доходом у 2023 році досягнув рекордних 8,8 трлн дол. США, що на 8% більше, ніж у 2020 році [3]. Зростання боргового навантаження супроводжується зростанням витрат на обслуговування боргу, що створює серйозні бюджетні ризики для таких держав, зокрема за умов високих відсоткових ставок, і,

як наслідок, змушує їх брати нові позики для сплати старих, скорочуючи соціальні програми та державні інвестиції. У 2023 р. ці країни виплатили рекордні 1,4 трлн дол. США на обслуговування боргу, що є найбільшою сумою в історії [3]. Отже проблема полягає в темпах зростання боргу порівняно з доходами, наприклад у країнах-реципієнтах пільгових кредитів Міжнародної асоціації розвитку (ІДА) за період 2012-2022 років борг зріс на 134%, тоді як валовий національний дохід збільшився лише на 53% [4]. Тобто зростання боргу суттєво перевищило темпи зростання економіки країн із низьким доходом, що посилює боргове навантаження на ці країни. Цей дисбаланс відображає високий ризик боргової залежності у країнах-реципієнтах ІДА, а також зростаючі труднощі з обслуговуванням боргу, особливо на тлі слабкого економічного зростання у багатьох із них.

Конкретний приклад Шрі-Ланки ілюструє катастрофічні наслідки боргової пастки, зокрема у 2022 році країна з зовнішнім боргом приблизно 51 млрд дол. США витратила понад 40% доходів державного бюджету лише на обслуговування боргу [5]. Через боргову кризу Шрі-Ланка оголосила дефолт у квітні 2022 року, ставши першою країною Азіатсько-Тихоокеанського регіону, яка скоїла це в XXI столітті, і, як наслідок, виникла глибока економічна криза, включно з гострою гуманітарною проблемою, дефіцитом палива, медикаментів, продуктів, а також масовими пожежами протестів і політичною нестабільністю та різким зростанням бідності. У вересні 2022 року інфляція становила 67,4%, а кількість людей, що живуть за межею бідності, зростає утричі [6].

Надання кредитів міжнародними організаціями майже завжди супроводжується умовами щодо структурних реформ, таких як скорочення державних витрат (у т. ч. на соціальне забезпечення), девальвація валюти та приватизація промисловості. Аналіз даних ОЕСД за 2022 рік показує, що після впровадження програм структурної перебудови ВВП країн зростає на 2-5% на рік, тоді як реальні доходи домогосподарств збільшувалися лише на 0-1% або навіть знижувалися в перші роки реформ [7]. Це означає, що макроекономічні показники демонструють відновлення, але добробут домогосподарств ні, що є однією з критичних точок у взаємовідносинах міжнародних організацій та країн-реципієнтів. Історичний кейс Замбії є показовим, коли економічні проблеми країни, що почалися з арабського нафтового ембарго 1970 року та низьких цін на мідь, змусили уряд звернутися до МВФ за допомогою, де умови отримання кредитів включали скорочення соціальних витрат.

Для узагальнення вище наведених аргументів та систематизації основних напрямів впливу міжнародних організацій розвитку на добробут населення, доцільно представити їх у порівняльній таблиці 1.

Таблиця 1

Основні ефекти взаємодії з міжнародними організаціями розвитку

Напрямок впливу	Позитивні ефекти	Негативні наслідки
Фінансова підтримка (кредити, гранти)	Доступ до дешевших ресурсів, можливість фінансувати інфраструктуру, соціальні програми	Боргова залежність, зростання виплат за відсотками, фіскальні ризики
Технічна допомога та експертиза	Підвищення якості управління, прозорості, аналітичної спроможності	Нав'язування зовнішніх моделей, низька адаптивність до локальних умов
Структурні реформи	Стабілізація макроекономіки, інвестиційна привабливість	Скорочення соціальних витрат, зростання нерівності, падіння доходів домогосподарств
Гуманітарні програми та підтримка населення	Зменшення бідності у короткостроковій перспективі	Неефективність, фрагментованість, залежність від допомоги
Розвиток інфраструктури	Покращення умов життя, прискорення економічної активності	Корупційні ризики, нерациональне використання коштів

Джерело: власна розробка автора

Аналіз таблиці показує, що взаємодія з міжнародними організаціями розвитку має водночас потенціал для економічного підсилення і суттєві ризики, які можуть нівелювати очікуваний ефект. Позитивні результати найчастіше проявляються у сферах інституційної підтримки, інфраструктурних проєктів та макроекономічної стабілізації, тоді як негативні наслідки переважно пов'язані з борговою залежністю та соціальними втратами від умов програм. Зіставлення цих ефектів свідчить, що успіх міжнародної допомоги значною мірою визначається внутрішньою спроможністю країни ефективно управляти ресурсами та адаптувати зовнішні вимоги до власного економічного контексту.

Отже, зовнішня допомога розвитку відіграє важливу роль у підтримці економічної стабільності та модернізації країн із низьким і середнім доходом, однак її ефективність залишається неоднозначною. Значні фінансові ресурси, що надходять через офіційну допомогу з розвитку, кредити та технічну допомогу, не завжди трансформуються у підвищення реального добробуту населення, оскільки супроводжуються борговими ризиками, умовністю реформ та нерівномірним розподілом вигод. Аналіз показує, що темпи зростання зовнішнього боргу часто випереджають економічну динаміку, формуючи структурну залежність та збільшуючи фіскальні обмеження для соціальних програм. Програми структурної перебудови, попри позитивний вплив на макроекономічні показники, нерідко призводять до короткострокового падіння доходів домогосподарств і посилення нерівності. Водночас країни, які поєднують міжнародну підтримку з внутрішніми інституційними реформами, стратегічним плануванням та ефективним управлінням ресурсами, отримують значно більший позитивний соціально-економічний ефект. Відповідно, добробут населення не є автоматичним наслідком міжнародної допомоги, а скоріше, залежить від здатності держави адаптувати зовнішні інструменти під національні потреби та уникнути боргових і структурних пасток.

Список використаних джерел

1. Global Donor Platform for Rural Development. OECD: Official development assistance (ODA) 2023 figures and trends. *Global Donor Platform for Rural Development*. URL: <https://www.donorplatform.org/post/news-and-op-eds/oecd-official-development-assistance-oda-2023-figures-and-trends/> (date of access 20.11.2025).
2. Hellenic Aid. Preliminary Official Development Assistance (ODA) Levels in 2024. *Hellenic Aid*. URL: <https://hellenicaid.mfa.gr/en/preliminary-official-development-assistance-oda-levels-in-2024/> (date of access 20.11.2025).
3. World Bank Group. International Debt Report 2024. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/12/03/developing-countries-paid-record-1-4-trillion-on-foreign-debt-in-2023> (date of access 20.11.2025).
4. World Bank Group. International Debt Report 2023. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2024/01/31/record-ida-replenishment-essential-as-debt-crisis-looms> (date of access 20.11.2025).
5. International Monetary Fund. Sri Lanka. *International Monetary Fund*. URL: <https://www.imf.org/en/countries/lka> (date of access 20.11.2025).
6. TRADING ECONOMICS. Sri Lanka Inflation Rate. *TRADING ECONOMICS*. URL: <https://tradingeconomics.com/sri-lanka/inflation-cpi> (date of access 20.11.2025).
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. The effect of structural reforms: Do they differ between GDP and adjusted household disposable income?. 2022. 23 p. URL: <https://doi.org/10.1787/def775b1-en> (date of access 20.11.2025).

УДК 657:338.1]:355.018

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Петькун В. Т.

здобувачка освітнього ступеня бакалавра,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

Гуріна Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9433-069X>

Бухгалтерський облік в умовах воєнного стану набуває критичного значення для забезпечення економічної стабільності та створення підґрунтя для відновлення національної економіки [1, с. 45]. Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році створило безпрецедентні виклики для системи обліку та фінансової звітності, які потребують негайного вирішення [2, с. 112]. Трансформація облікової політики та адаптація бухгалтерських практик до умов війни є необхідною умовою для ефективного управління ресурсами та планування відбудови [3, с. 78]. Воєнний стан вимагає суттєвих змін у методології бухгалтерського обліку, зокрема щодо оцінки активів, визнання збитків та формування резервів [1, с. 47-48]. Підприємства стикаються з необхідністю обліку військових втрат, пошкоджень основних засобів та зупинки операційної діяльності [4, с. 203]. Важливим аспектом є документування збитків для подальшого відшкодування та участі у програмах відновлення [2, с. 115-116]. Система обліку повинна забезпечувати достовірну інформацію про фінансовий стан підприємств у надзвичайних умовах [5, с. 89]. Це включає облік гуманітарної допомоги, коштів міжнародних донорів та цільового фінансування відновлювальних проектів [3, с. 81]. Адаптація НП(С)БО та МСФЗ до реалій війни стає критично важливою для забезпечення прозорості фінансової звітності [1, с. 52-53]. Систематизація та документування економічних втрат через механізми бухгалтерського обліку є основою для розрахунку обсягів необхідних інвестицій у відбудову [4, с. 206-207]. Облікова інформація використовується для формування реєстрів пошкоджених об'єктів та визначення пріоритетів відновлення [2, с. 118]. Точність облікових даних безпосередньо впливає на ефективність розподілу міжнародної допомоги та державної підтримки [5, с. 92-93]. Бухгалтерські звіти стають ключовим джерелом інформації для міжнародних партнерів та інвесторів при прийнятті рішень про фінансування проектів відновлення [3, с. 84]. Впровадження цифрових технологій обліку дозволяє оперативно відстежувати використання коштів та забезпечувати прозорість витрачання ресурсів [1, с. 56-57]. Розробка спеціальних методик обліку відновлювальних робіт є необхідною для координації зусиль різних стейкхолдерів [4, с. 210]. Достовірна фінансова звітність є критично важливою для відновлення довіри інвесторів до української економіки [2, с. 121-122]. Міжнародні стандарти обліку та аудиту забезпечують порівнянність фінансової інформації та полегшують процес залучення іноземних інвестицій [5, с. 95]. Прозорість використання бюджетних коштів та міжнародної допомоги через систему обліку підвищує ефективність антикорупційних заходів [3, с. 87-88]. Впровадження електронного документообігу та автоматизованих систем обліку підвищує оперативність та надійність фінансової інформації [1, с. 59]. Бухгалтерський облік виконує контрольну функцію у процесі розподілу та використання ресурсів для відновлення інфраструктури [4, с. 213-214]. Гармонізація національних стандартів обліку з європейськими вимогами сприяє інтеграції України у міжнародний економічний простір [2, с. 125]. Перехід до хмарних технологій обліку забезпечує збереження фінансової інформації та безперервність обліку навіть при

пошкодженні фізичної інфраструктури [5, с. 98-99]. Автоматизація облікових процесів дозволяє зменшити операційні витрати підприємств в умовах обмежених ресурсів [3, с. 90]. Впровадження систем електронної звітності спрощує взаємодію бізнесу з державними органами та міжнародними організаціями [1, с. 61-62]. Використання технологій blockchain у бухгалтерському обліку може підвищити прозорість фінансових операцій та зменшити ризики шахрайства [4, с. 217]. Цифрові платформи обліку сприяють швидкому обміну інформацією між учасниками процесу відновлення економіки [2, с. 128-129]. Інвестиції у цифрову трансформацію обліку є довгостроковим вкладом у підвищення конкурентоспроможності української економіки [5, с. 102]. Модернізація освітніх програм з бухгалтерського обліку повинна враховувати нові виклики та завдання періоду відновлення [3, с. 93-94]. Підготовка фахівців з обліку в умовах невизначеності та кризових ситуацій стає пріоритетом для навчальних закладів [1, с. 64]. Розвиток компетенцій у сфері міжнародних стандартів та цифрових технологій обліку є критично важливим для інтеграції у глобальну економіку [4, с. 220-221]. Перепідготовка діючих бухгалтерів для роботи з новими методиками обліку воєнних збитків та відновлювальних проектів потребує системного підходу [2, с. 132]. Співпраця з міжнародними організаціями у підготовці облікових кадрів сприяє трансферу кращих практик [5, с. 105-106]. Професійні бухгалтери відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та створенні основи для сталого розвитку [3, с. 96]. Бухгалтерський облік є критично важливим інструментом для відновлення економіки України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови [1, с. 66]. Адаптація облікових систем до надзвичайних умов, забезпечення прозорості фінансових операцій та цифровізація обліку створюють підґрунтя для ефективного використання ресурсів [2, с. 135]. Інвестиції у розвиток системи бухгалтерського обліку та підготовку кваліфікованих кадрів є необхідною умовою для успішної реалізації програм відновлення та довгострокового економічного зростання [5, с. 108].

Список використаних джерел

1. Жук В. М., Мельник Л. М. Бухгалтерський облік в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Облік і фінанси*. 2023. № 2(100). С. 44-67.
2. Король С. Я., Клименко Т. В. Роль обліково-аналітичного забезпечення в управлінні підприємством в умовах війни. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 111-136.
3. Петренко Н. О., Іванова О. В. Трансформація системи бухгалтерського обліку для потреб відновлення економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 67. С. 77-97.
4. Сушко Н. І., Демчук О. П. Облік збитків від військових дій та його роль у процесі відбудови. *Вісник КНТЕУ*. 2023. № 1(147). С. 201-222.
5. Ткаченко Н. М., Гордієнко Н. І. Цифровізація бухгалтерського обліку як фактор економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка"*. 2022. Вип. 2(60). С. 88-109.

УДК 338.24:330.34](477)

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Плохушко А. О.

здобувач освітнього ступеня бакалавра,

Державний податковий університет,

м. Ірпінь, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6147-8947>

Теліщук М. М.

старший викладач,

Державний податковий університет,

м. Ірпінь, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7950-6957>

XXI столітті темпи та вектори розвитку сучасних економічних систем детерміновані впливом глобальних викликів, які формують нову архітектуру функціонування як національних, так і світової економіки. Економічний прогрес сьогодні в більшості залежить від комплексу вагомих зовнішніх чинників, що перебувають поза зоною повного контролю національних урядів.

Одним із ключових дестабілізуючих чинників є геополітична напруга, яка неминуче призводить до розриву традиційних комерційних і виробничих відносин. Уряди постійно стикаються з необхідністю перебудови глобальних ланцюгів доданої вартості, пошуку заміни традиційних експортних ринків та забезпечення альтернативних джерел постачання критично важливих ресурсів. Ці вимоги спричиняють глибокі структурні зміни в економіках, актуалізуючи пріоритет економічної безпеки та стимулюючи масштабну диверсифікацію зовнішньоекономічних операцій[1].

Потужним каталізатором економічної трансформації є прискорена цифровізація, яка змінила вигляд виробництва, комерційних операцій, функціонування фінансового сектору та сферу зайнятості. Застосування штучного інтелекту (ШІ), автоматизації та роботизації відкриває значні перспективи для підвищення продуктивності, водночас породжуючи загрози виникнення структурного безробіття та ставлячи вимогу неперервного оновлення професійних навичок працівників. Крім того, в умовах жорсткої глобальної конкуренції, технологічний потенціал стає одним із найважливіших економічних активів, який безпосередньо визначає конкурентні позиції та місце країни у світовій економічній ієрархії [2].

Фінансова нестабільність і глобальні економічні шоки обмежують можливості урядів у реалізації макроекономічної політики. Коливання міжнародних процентних ставок, боргове навантаження та загальна невизначеність на ринках капіталу вимагають від країн посилення мікро- та макро- пруденційного регулювання, накопичення резервів стійкості та адаптації монетарної політики до мінливих обставин. В цих умовах критично важливо досягати балансу між контролем інфляції, стимулюванням економічної активності та забезпеченням стабільності фінансової системи. Паралельно, кліматичні зміни є одним із найбільш значущих глобальних викликів, що вимагає не лише екологічних, а й комплексних економічних рішень. Перехід до «зеленої» економіки передбачає значні інвестиції у модернізацію промисловості, розвиток низьковуглецевих технологій, збільшення ефективності ресурсів та зниження екологічного сліду. Зростання витрат на екологічну трансформацію, у свою чергу, вимагає нових джерел фінансування та механізмів стимулювання бізнесу до впровадження сталих (стійких) практик. Таким чином, екологічна політика поступово стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, а екологічні стандарти перетворюються на новий критерій доступу на світові торговельні майданчики.

Трансформація економічних систем як відповідь на глобальні виклики являє собою багатоаспектний процес, що включає структурні, технологічні, фінансові, екологічні та

соціальні виміри. Успішність адаптації національних держав безпосередньо залежить від їхньої спроможності забезпечити економічну стійкість, диверсифікувати джерела зростання, активно впроваджувати інноваційні рішення та створювати гнучкі механізми для оперативного реагування на світову невизначеність. У сучасних реаліях саме комплексний і проактивний підхід до реформування економічних систем є визначальним чинником, що забезпечує країнам можливість досягти економічної стабільності та довгострокової конкурентоспроможності [3].

Стійкість економічної системи України у періоди криз і зовнішніх шоків значною мірою залежить від ефективності бюджетно-податкової політики, яка традиційно виступає ключовим інструментом державного регулювання. Еволюція фіскальної політики в економіці України демонструє її здатність адаптуватися до економічних змін: від антикризових заходів під час рецесій до стримувальних дій у періоди економічного перегріву. Саме гнучке податкове регулювання дозволяє державі підтримувати макроекономічну стабільність у часи найсерйозніших викликів.

В умовах пандемії COVID-19 та подальшої масштабної війни Україна була змушена переорієнтувати фіскальні пріоритети, використовуючи нові інструменти зміцнення стійкості економіки. Серед них — податкові пільги для малого та середнього бізнесу, субвенції для підтримки медичної системи, цифровізація податкового адміністрування та впровадження електронних фінансових сервісів. Ці кроки сприяли покращенню прозорості, підвищенню ефективності державного управління та зниженню адміністративного навантаження на бізнес, що в умовах кризи стало фактором економічної стійкості.

Після початку повномасштабної агресії особливу роль у забезпеченні стійкості держави відіграла трансформація бюджетної політики. Пріоритетними стали фінансування оборони та гуманітарної підтримки населення, а основними джерелами покриття дефіциту — зовнішні запозичення та міжнародні гранти. Збереження стабільних податкових надходжень стало критичним елементом економічної безпеки. Уряд упровадив низку адаптивних податкових інструментів: тимчасові пільги, дерегуляційні рішення, спрощення адміністрування для підтримки підприємництва в умовах війни [4].

У післявоєнній перспективі ключовими інструментами підвищення стійкості економічної системи України мають стати: податкові стимули для інвесторів, які вкладатимуть кошти у відбудову зруйнованих територій; спеціальні режими для високотехнологічного бізнесу, що сприятимуть розвитку інновацій; розширення бази оподаткування для збільшення доходів бюджету; подальша цифровізація фіскальних процесів, що підвищує ефективність адміністрування та прозорість.

Важливе значення набуває також концепція «результативного бюджету», яка дозволяє: підвищувати ефективність використання ресурсів; зменшувати ризики нераціональних видатків; забезпечувати прозорість та адресність бюджетних рішень.

Отже, підвищення стійкості економічної системи України до зовнішніх шоків вимагає балансу між фіскальною дисципліною та антикризовою гнучкістю. Нові підходи, такі як стратегічне планування, адаптивність податкових інструментів та цифровізація фінансової системи, дозволяють державі не лише ефективно реагувати на кризи, а й створювати фундамент для стійкого розвитку та відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Базиліук А., Боднар О. Глобальні виклики світового розвитку та їх вплив на економічні системи. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 3–17.
2. Ковальчук Т. Технологічні зміни та цифровізація як чинники трансформації світової економіки. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21, № 3. С. 355–372.
3. Хаустова В., Кот О. Структурна трансформація економіки в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 20–29.
4. Канєва Т., Стаднік О. Фіскальна політика як інструмент регулювання економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.

УДК 658.8:330.131]:355.018

ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПОДОЛАННЯ

Романко О. П.

доктор економічних наук, професор,
Університет Короля Данила,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1587-1370>.

В умовах воєнного стану, спричиненого масштабною військовою агресією, логістична система України зіштовхується з численними викликами, які безпосередньо впливають на ефективність їхньої діяльності. Логістика як стратегічно важлива складова економіки зазнає серйозних потрясінь, зокрема через порушення логістичних ланцюгів постачання, коливання своєї собівартості та ситуативних рішень.

До основних викликів в українській логістиці стають такі фактори:

1. Вартість логістики. На початку повномасштабної агресії стався логістичний колапс. У тих умовах компанії були змушені кардинально перебудувувати експортні маршрути з до портів Польщі та Румунії, а також на дунайські порти, залізницю і частково автотранспорт. Це призвело до подовження маршрутів і термінів поставок, а також до збільшення вартості логістики в середньому в 3-4 рази [1].

З того часу логістичні витрати знизилися, але все одно зберігаються на високому рівні. За оцінками GMK Center, у 2024 році середні логістичні витрати були вдвічі вищими порівняно з довоєнним рівнем, що особливо болісно для залізничного сегмента [2].

Для прикладу розглянемо логістичні витрати групи “Метінвест”. За підсумками 2024 року вони склали \$1,17 млрд, що вдвічі вище, ніж у 2022 році (\$574 млн) і на 21% більше, ніж у довоєнному 2021 році (\$962 млн), навіть незважаючи на те, що масштаби відправлення вантажів різко скоротилися. Схожа картина спостерігається і в інших видах транспортування товару [1].

Яскравим прикладом волатильності ринку є ринок оренди вагонів: добові ставки оренди підскочили з 200–300 гривень до 1500–1600 гривень протягом місяця, при цьому баланс попиту та пропозиції змінився протягом кількох тижнів, що змушувало підприємства реагувати ретроактивно. Додаткові труднощі включають нестачу машиністів, атаки на залізничну та портову інфраструктуру, високий врожай кукурудзи та затори на ключових станціях [3].

Відповідно ринок логістичних послуг здійснює контрзаходи щодо цього фактору - оптимізація витрат. Для зниження вартості логістики компанії постійно проводять оцінки економічної ефективності маршрутів. Так, у рамках такого підходу “Інтерпайп” переніс балкерні операції з порту Констанци до Варни, звідки вантажі в контейнерах уже відправляють по всьому світу, і взяв у тайм-чартер судно [4]. Щодо малого та середнього бізнесу він змушений самостійно здійснювати пошук дешевого транспортування та постійно здійснювати аналіз цін на такі послуги (раз на 1 тиждень).

2. Негнучкість тарифної політики державних монополій. У нинішніх умовах державі необхідно гнучкіше й оперативніше реагувати на виклики, що виникають. Наприклад, бізнес пропонує запровадити 30%-ву знижку для стимулювання доставки експортної продукції в дунайські порти, де вантажообіг істотно знизився після відкриття морського коридору. За правильного підходу цей напрямок буде затребуваним. Наприклад, за січень-червень поточного року Ferrexpo експортувала річковими баржами по Дунаю 5% (середній показник раніше – 10%) від загального обсягу реалізації залізничної сировини. Однак досі держава жодних рішень щодо підтримки дунайських портів не ухвалила [5].

Високі тарифи заважають розвитку реального сектора економіки. Високі витрати на логістику, що доповнюються постійним зростанням цін і тарифів на енергоресурси, роблять роботу компаній збитковою, ставлячи їх на межу виживання.

3. Зростання впливу непередбачуваних факторів. До таких можна віднести блокаду західних переходів, ракетно-дронові атаки проти суден у Червоному морі. Зокрема, останнє призвело до того, що судна були змушені йти в обхід Африки (+10-14 днів) і, як наслідок, до збільшення вартості страхування (до 1% від вартості судна) і доставки вантажів. Це торкнулося українського експорту на Близький Схід і в Китай [5]. Фізичне знищення складських приміщень, залізнодорожного полотна, логістичних центрів через війну в країні можна зупинити тільки в умовах зупинки агресора. В таких умовах, можна застосовувати принципи диверсифікація ланцюгів постачання. Важливо працювати з декількома постачальниками, щоб знизити ризики через коливання вартості матеріалів та інші непередбачені обставини. Регіональні хаби, ближчі до ринків, можуть допомогти оптимізувати витрати та час доставки. Однак цей підхід буде актуальний середньому бізнесу та не всім виробникам він буде доступний.

Підхоплюючи світову тенденцію розвитку логістика та українські реалії можна згрупувати декілька ключових напрямків удосконалення національної логістики в загальних принципах. Такі рекомендаційні напрямки варто згрупувати для малого та середнього та великого. До першої групи відносимо:

- відмова (повна/часткова) від накопичення, зберігання товарів у значних обсягах;
- високий рівень динамічності складських умов (відкриття складу раніше тривало три місяці, то за умов війни евакуація бізнесу із регіонів воєнних дій вимагала миттєвих рішень, дій);
- ускладнення логістичних операцій, подовження логістичних ланцюгів, їх диверсифікування/багатоваріантність (необхідно формувати кілька альтернатив, сценаріїв, а не покладатися лишень на одиничний варіант)
- чітке орієнтування на споживача, прогнозування попиту та відповідно планування продажів, логістичних операцій тощо.

До другої групи:

-диверсифікація ланцюгів постачання. Довіра транспортування декільком перевізниками чи операторами логістики.

-оптимізація транспортних маршрутів. Використання новітніх технологій для аналізу та покращення логістичних маршрутів дозволить скоротити витрати на транспортування та підвищити ефективність операцій.

-інвестування в автоматизацію. Автоматизація процесів може знизити залежність від людської праці, скоротити витрати та підвищити продуктивність. Наприклад, автоматизовані склади та розподільчі центри можуть значно зменшити операційні витрати.

-інноваційні цифрові рішення. Використання платформ для моніторингу та керування ланцюгами постачання в режимі реального часу може допомогти уникати затримок, зменшувати втрати та підвищувати прозорість операцій. Це знижує ризики додаткових витрат.

Список використаних джерел

1. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55.
2. Внесок ГМК в економіку України. 2024. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/04/ukr_2025_Econ_Steel-impact.pdf (дата звернення 24.11.2025).
3. Ставки оренди зерновозів «Укрзалізниці» стрімко зростають: за два місяці – більш ніж у 25 разів / Delo.ua. 13 лист. 2025. URL: <https://delo.ua/news/stavki-orendi-zernovoziv-ukrzhaliznici-strimko-zrostayut-za-dva-misyaci-bils-niz-u-25-raziv-455251/> (дата звернення 24.11.2025).
4. Інтерпайп організував хаб у Батумі для перевалки продукції на сході Чорного моря / GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/news/interpajp-organizuvav-hab-u-batumi-dlya-perevalki-produkcii-na-shodi-chornogo-morya/> (дата звернення 24.11.2025).
5. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166> (дата звернення 24.11.2025).

УДК 330.15:658.14/17:005.21

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Тяжкороб І. В.,

доктор економічних наук, професор

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1856-3904>**Януль В. Р.**

здобувач вищої освіти магістра,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються зміною геополітичної ситуації, коливаннями ринкової кон'юнктури, нестабільністю фінансових потоків, загостренням конкуренції. Ці та інші виклики вимагають швидкого реагування та потребують обґрунтованого системного підходу до стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств. За таких обставин саме фінансова стратегія стає ключовим інструментом, що дає можливість керівництву підприємства узгодити довгострокові цілі розвитку з практичними рішеннями щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів. Вироблення дієвої фінансової стратегії дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільність поточної діяльності, а й створити передумови для подальшого зростання. Фінансова стратегія, з одного боку, визначає орієнтири, у межах яких реалізуються інвестиційні пріоритети та обираються найкращі джерела їх фінансування, а з іншого боку, – залежить від узгодженості стратегічних фінансових рішень із загальною економічною моделлю стійкого розвитку підприємства.

Сьогодні питання стійкого розвитку підприємства та його фінансового забезпечення не втрачають своєї актуальності. Адже підприємства для підтримки своєї конкурентоспроможності повинні зберігати як фінансово-економічну стабільність діяльності, так і збалансовано розвиватись у соціальному та екологічному напрямках. Зокрема, однією з особливостей формування фінансової стратегії теперішнього періоду є необхідність забезпечення гнучкості фінансових потоків і здатності підприємства діяти відповідно до різних сценаріїв розвитку подій у зовнішньому середовищі. Це вимагає зміни підходів до управління ліквідністю, перерозподілу інвестиційних пріоритетів, диверсифікації ризиків та перегляду джерел фінансування.

Наприклад, у 2020-2024 рр. одна з найбільших компаній у вітчизняній сфері виробництва продуктів харчування ТОВ «Нестле Україна» перебувала в зоні критичної фінансової нестійкості, що продемонстровано на матриці фінансових стратегій Франсона-Романе (табл. 1).

Зокрема, упродовж 2020-2023 рр. підприємство функціонувало за рахунок інтенсивного залучення позикового капіталу, що дозволяло підтримувати ліквідність, однак супроводжувалося зростанням фінансових ризиків. У цьому зв'язку важливим кроком у збалансуванні коливань короткострокових фінансових потреб та забезпеченні операційної діяльності стало поновлення у 2024 р. кредитної лінії та отримання доступу до кредитного ліміту від Nestlé Treasury Center Middle East & Africa Ltd, а також доступу до спільного ліміту кредитної лінії від АТ «ІНГ Банк Україна». Результатом такого рішення стало покращення операційних показників у 2024 р. порівняно з попередніми роками з одночасним зростанням навантаження на грошові потоки та посиленням ризиків поточної ліквідності. Тобто у 2020-2024 рр. відбулася зміна фінансової стратегії ТОВ «Нестле Україна» з активної залежності від позикових ресурсів до їх поступового зменшення. Проте, раціоналізація боргового навантаження не забезпечила помітного зростання фінансової стійкості підприємства.

Стратегічна позиція ТОВ «Нестле Україна» у 2020-2024 рр.

РГД / РФД	РФД < 0	РФД ≈ 0	РФД > 0
РГД > 0	РФГД < 0	РФГД ≈ 0	РФГД > 0
РГД ≈ 0	РФГД < 0	РФГД ≈ 0	РФГД > 0
РГД < 0	РФГД < 0 → 2024 р.	РФГД ≈ 0	РФГД < 0 → 2020-2023 рр.

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності підприємства [1].

Відтак для стабілізації фінансового становища ТОВ «Нестле Україна» застосовано адаптивний підхід, який у поєднанні з класичним, дозволяє підприємствам забезпечувати стійкість та конкурентні переваги в умовах непередбачуваних викликів [2]. Так, оптимізація фінансової стратегії підприємства полягала у виборі нових інвестиційних пріоритетів, що відповідають глобальним трендам. Зокрема, становлення попиту на здорове та функціональне харчування обумовило впровадження інноваційних продуктів для споживачів, які піклуються про здоров'я. Враховуючи зміщення акцентів споживачів з ціни на смак при виборі продуктів швидкого приготування, підприємством також інвестовано у створення технології та запущено у виробництво продукту з автентичним смаком азійської кухні. Ще одним інвестиційним напрямом, який намітився останнім часом, є розвиток цифрових каналів продажу (Direct-to-Consumer), що дозволяє зміцнити взаємодію із споживачами та знизити залежність від традиційних торгових мереж.

Серед напрямків активізації зусиль ТОВ «Нестле Україна» у досягненні цілей стійкого розвитку є й диверсифікація ризиків. У цьому зв'язку зазначимо, що підприємство має широкий асортимент продукції, що дозволяє нівелювати ризики, пов'язані зі зміною попиту на певну категорію продукції: кава та напої, дитяче харчування, кулінарні продукти, кондитерські вироби та корм для тварин.

Подальше підвищення операційної ефективності підприємства відбувається шляхом автоматизації бізнес-процесів, активного застосування роботизованих систем та аналітичних платформ, масштабування рішень і впровадження технологій прогнозування грошових потоків та моделювання ризиків. Одночасно на підприємстві передбачається й реалізація програм підтримки та професійного розвитку персоналу, сприяння реабілітаційним проектам, розширення програм енергоефективності, зменшення викидів, удосконалення системи управління відходами та впровадження розширеної ESG-звітності підприємства. Тобто на підприємстві здійснюється поступовий перехід від окремих іміджевих заходів до планомірних дій з підвищення екологічної та соціальної відповідальності.

Таким чином, досвід ТОВ «Нестле Україна» щодо формування фінансової стратегії на основі раціоналізації боргового навантаження, активізації інвестицій у довгострокові проекти, інтеграції соціальних та екологічних ініціатив у фінансові плани створює основу для стійкого розвитку підприємства в умовах високої економічної нестабільності та ризиків.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення 26.11.2025).
2. Старов О. С. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5572> (дата звернення 26.11.2025).

УДК 339.92:330.341.1](430)

ВИКЛИКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Шевчук В. О.

Кандидат економічних наук, доцент,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7121-598X>

Дабіжа О. Ю.

здобувачка освітнього ступеня бакалавра,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна

Німеччина, незважаючи на статус однієї з найпотужніших і найстабільніших економік світу, у сфері міжнародного бізнесу стикається з низкою серйозних викликів, що суттєво впливають на динаміку розвитку її підприємств і формують нові умови виходу на глобальні ринки. Сучасний період характеризується глибокими трансформаційними процесами у світовій економіці, які охоплюють енергетичний сектор, міжнародну логістику, цифрові технології, політичні відносини та ринок праці. Тому діяльність німецьких компаній у міжнародному середовищі відбувається в умовах значної невизначеності та постійного зростання конкурентного тиску. Ці фактори змушують як великих експортерів, так і малі та середні підприємства адаптувати свої стратегії, переглядати бізнес-моделі та активно шукати нові ринкові можливості [1, с. 14-17].

Одним із найважливіших викликів для Німеччини залишається енергетична криза, яка набула особливої гостроти після різкої зміни структури енергопостачання країни та скорочення доступності традиційних ресурсів. Зростання вартості енергоносіїв виявилось болючим саме для промислових підприємств – основи німецького експорту. Машинобудування, хімічна промисловість, автомобілебудування та металургія виявилися серед галузей, які зазнали найбільших втрат. Зростання витрат на електроенергію та газ призвело до підвищення собівартості продукції, зниження рентабельності та необхідності скорочення виробництва. У результаті деякі підприємства почали переносити окремі виробничі потужності у країни з дешевшими енергетичними ресурсами, що, у свою чергу, негативно позначилося на конкурентних позиціях Німеччини у глобальних ланцюгах вартості. Таким чином, енергетичний фактор перетворився на стратегічну проблему, яка визначає не лише сьогодення, а й майбутні можливості німецького бізнесу на міжнародних ринках. Ще однією вагомою проблемою є глибока залежність німецької економіки від глобальних ланцюгів постачання. Німеччина – одна з найбільш інтегрованих країн світу: понад половину її ВВП становить експорт. Тому будь-які перебої у міжнародній логістиці чи зміни в торговельних відносинах миттєво відбиваються на внутрішньому виробництві. Пандемія COVID-19 продемонструвала, наскільки вразливою може бути економіка, коли ключові компоненти, матеріали або технологічні вузли недоступні або затримуються на тривалий час. Торговельні конфлікти між великими країнами, зміни митних тарифів, регіональні кризи та геополітична напруга стали чинниками, які вимагають від німецьких компаній активного пошуку альтернативних постачальників та диверсифікації ринків збуту. Проте здійснення цих заходів не є простим і потребує значних фінансових та організаційних ресурсів. Однак тенденції останніх років свідчать, що створення більш стійких і гнучких ланцюгів постачання є не просто стратегічним завданням, а необхідною умовою виживання у глобалізованій економіці [2].

Не менш важливою є демографічна проблема, яка в Німеччині проявляється особливо гостро. Старіння населення та скорочення частки молоді на ринку праці призводять до

дефіциту кваліфікованих працівників. За оцінками німецьких економічних установ, у країні бракує сотень тисяч фахівців у технічних, інженерних, ІТ та медичних галузях. Для міжнародного бізнесу це створює подвійний виклик: по-перше, компанії не завжди мають змогу забезпечити себе необхідними кадрами для підтримання інноваційного потенціалу; по-друге, конкуренція «за таланти» між країнами і корпораціями стає дедалі жорсткішою. Відтак, підприємствам доводиться збільшувати витрати на залучення персоналу, запроваджувати імміграційні програми та спрощувати умови працевлаштування для іноземних фахівців [3, с. 33-34].

Серйозним викликом для міжнародного бізнесу є й високий регуляторний тиск. Німеччина дотримується суворих екологічних, соціальних та технічних стандартів, які з кожним роком стають жорсткішими. Запровадження європейських екологічних ініціатив, таких як Європейський зелений курс, створює додаткове фінансове навантаження на компанії, які повинні модернізувати обладнання, запроваджувати системи сталого виробництва та адаптувати бізнес-процеси до принципів відповідального споживання і зменшення викидів. У результаті витрати на адаптацію можуть переглядати інвестиційні плани, знижувати конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках та затримувати реалізацію проєктів. Водночас нормативні вимоги у сфері звітності та корпоративного управління ускладнюють діяльність міжнародних компаній, які повинні відповідати численним регуляторним нормам, що нерідко різняться залежно від регіону або галузі [3, с. 35-37]. Додатковим викликом є посилення глобальної конкуренції з боку США та країн Азії, передусім Китаю та Південної Кореї. Ці держави активно інвестують у цифрові технології, штучний інтелект, робототехніку та розвиток високотехнологічних секторів промисловості. Хоча Німеччина традиційно має сильні позиції у машинобудуванні та технічних інноваціях, останніми роками країна відчуває певне відставання у цифровій трансформації. Недостатня швидкість впровадження цифрових сервісів, бюрократичні перепони та застаріла інфраструктура негативно позначаються на конкурентоспроможності німецьких компаній на світовому ринку. Для міжнародного бізнесу це означає необхідність прискорення модернізації, інвестування в інновації та вдосконалення цифрових компетентностей [4, с. 48-52].

Важливий вплив на діяльність німецьких підприємств у міжнародному середовищі мають геополітичні зміни останніх років. Санкційна політика, зміна зовнішньоекономічних пріоритетів, торговельні перестановки та зростання протекціоністських настроїв у світі формують нові умови ведення бізнесу. Компанії Німеччини змушені переосмислювати структуру своєї глобальної присутності, шукати альтернативні ринки та оптимізувати торговельні операції. Участь Німеччини у міжнародних економічних союзах і домовленостях, зокрема в межах Європейського Союзу, допомагає частково пом'якшити негативний вплив цих процесів, проте загроза дестабілізації світових ринків залишається. Це спонукає німецький бізнес робити свої операції більш стійкими, орієнтуючись на багатостороннє співробітництво та довгострокову стратегічну диверсифікацію [5, с. 10-15].

Не можна ігнорувати й внутрішні чинники, які ускладнюють розвиток міжнародного бізнесу. Однією з таких перешкод є бюрократія, що традиційно вважається однією з найповільніших і найконсервативніших у Європі. Отримання дозволів, реєстрація проєктів, узгодження технічної документації та здійснення перевірок потребують значного часу, що відлякує іноземних інвесторів та уповільнює реалізацію інноваційних ініціатив. У результаті навіть великі компанії можуть стикатися з відтермінуванням запуску важливих проєктів, що негативно впливає на динаміку їх розвитку на міжнародному рівні [3, с. 37].

Попри наявність значної кількості викликів, Німеччина продовжує залишатися однією з найважливіших і найвпливовіших держав у глобальній економіці. Країна має потужний експортний потенціал, розвинену інноваційну систему, високий рівень технологічності промисловості та стабільну економічну політику. Крім того, Німеччина приваблює іноземних інвесторів завдяки високій якості інфраструктури, кваліфікованій робочій силі та передбачуваній правовій системі. Саме ці чинники дозволяють німецькому бізнесу адаптуватися до глобальних змін та зберігати провідну роль у світовій економіці [6, с. 5-9].

У сучасних умовах міжнародний бізнес у Німеччині характеризується необхідністю активної адаптації, стратегічної гнучкості та інтенсивних інвестицій у технологічні оновлення. Поступове вирішення енергетичних, інфраструктурних, цифрових та демографічних проблем здатне забезпечити країні новий етап розвитку, зміцнення конкурентоспроможності та посилення її позицій на міжнародних ринках. Таким чином, попри значні труднощі, Німеччина має всі передумови для подальшого сталого розвитку та збереження статусу одного з ключових центрів глобального бізнесу [5].

Наведений аналіз демонструє, що міжнародний бізнес у Німеччині перебуває під впливом складних і взаємопов'язаних факторів, які формують як виклики, так і можливості для подальшого розвитку. Енергетична криза, що спричинила зростання витрат виробництва, порушення глобальних ланцюгів постачання, демографічні зміни та брак кваліфікованої робочої сили суттєво обмежують конкурентоспроможність німецьких компаній на світових ринках. Важливим бар'єром залишається і регуляторний тиск, зумовлений високими вимогами ЄС щодо екологічності та сталого розвитку, що потребує значних інвестицій у модернізацію бізнес-процесів. Разом із тим геополітичні зміни та зростання протекціонізму стимулюють німецькі підприємства шукати нові ринки, диверсифікувати ризики та переглядати свої глобальні стратегії. Попри ці труднощі, Німеччина зберігає провідні позиції у світовій економіці завдяки розвиненому експортному сектору, інноваційному потенціалу та високому рівню технологічних компетенцій. Сильна промислова база та стратегічна адаптивність дозволяють країні успішно реагувати на глобальні виклики й залишатися ключовим гравцем у системі міжнародного бізнесу.

Отже, головним завданням Німеччини на найближчі роки є підвищення стійкості та гнучкості економіки, активне впровадження інновацій і цифрових рішень, а також зміцнення позицій на міжнародних ринках через модернізацію виробництва, розширення партнерських зв'язків і оптимізацію регуляторного середовища. Це створить основу для стабільного розвитку та ефективного функціонування німецького бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

1. International Monetary Fund. Germany: Country Report. IMF, 2023. 64 p.
2. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2022-2023: Full data edition. Geneva: World Economic Forum, 2024. 589 p.
3. OECD. Economic Survey: Germany 2023. OECD Publishing. 112 p.
4. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2022-2023. Geneva: WEF. 78 p.
5. Braml J., Stanzel V. Geopolitical Shifts and Their Impact on German Foreign Trade. SWP Research Paper. Berlin, 2021. 36 p.
6. German Trade & Invest (GTAI). Germany as a Business Location 2023. 28 p.

УДК 339.54:330.101.541

**ТОРГОВЕЛЬНІ ВІЙНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ФОРМАЛІЗАЦІЯ
МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ****Юр'єва П. Б.**

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8067-3066>

Неборачко М. Е.

аспірант,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9605-6278>

Сучасна система міжнародної торгівлі зазнає суттєвих трансформацій під впливом посилення протекціоністських тенденцій та загострення торговельних протистоянь між провідними економіками світу. Торговельні війни, що ще донедавна сприймалися як явище минулих епох, знову стають дієвим інструментом зовнішньоекономічної політики держав. Для України, яка прагне інтеграції до європейського економічного простору та водночас зберігає торговельні зв'язки з різними регіонами світу, розуміння природи та механізмів торговельних воєн набуває особливої актуальності. Разом з тим вітчизняна економічна наука приділяє недостатню увагу теоретичному осмисленню цього явища, зосереджуючись переважно на аналізі окремих практичних аспектів. Відсутність системних досліджень концептуальних засад торговельних воєн та формалізованих підходів до аналізу механізмів їх виникнення обмежує можливості прогнозування розвитку торговельних конфліктів та розробки адекватних заходів реагування.

Проблематика торговельних воєн привертає увагу вітчизняних дослідників. Серед публікацій, присвячених цій темі, можна відзначити праці О. Гордєвої, А. Завербного, Г. Задорожка, К. Колесова, А. Мазаракі, Т. Мельник, Я. Радченко, В. Юрчишина та інших науковців, у яких розглядаються переважно емпіричні аспекти сучасних торговельних конфліктів та їх вплив на національні економіки.

Водночас концептуальна база дослідження торговельних воєн формується переважно на основі класичних праць Дж. Гроссмана, Дж. Конібеара, Е. Хелпмана та інших відомих зарубіжних учених, що охоплюють теоретичні підходи до визначення торговельної війни, моделі торговельної політики та механізми виникнення торговельних конфліктів.

Попри наявність ряду публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання формалізації теоретичних підходів до розуміння механізмів виникнення торговельних воєн у сучасних умовах.

Мета статті полягає у теоретичному узагальненні концептуальних підходів до визначення сутності торговельних воєн та формалізації механізмів їх виникнення на основі адаптованої моделі Дж. Гроссмана і Е. Хелпмана, а також у визначенні умов переходу від односторонніх дій держав до узгодженої взаємодії у сфері міжнародної торгівлі.

В статті застосовано комплекс загальнонаукових методів теоретичного дослідження. Метод аналізу та синтезу використано для систематизації існуючих підходів до визначення сутності торговельних воєн та формулювання узагальнених положень. Порівняльний аналіз застосовано для розмежування понять торговельної війни, торговельного конфлікту та торговельної суперечки як форм міжнародних економічних протистоянь різного ступеня інтенсивності. Метод формалізації реалізовано через адаптацію моделі Дж. Гроссмана і Е. Хелпмана для опису механізмів прийняття рішень урядом в умовах тиску груп інтересів, де технічні позначення оригінальної моделі замінено на семантично еквівалентні для

забезпечення концептуальної прозорості викладу. Системний підхід забезпечив розгляд торговельних воєн як комплексного соціально-економічного явища у взаємозв'язку його економічних, політичних та інституційних аспектів.

Торговельні війни як економічне явище привертають увагу дослідників у контексті трансформації глобальних економічних відносин та посилення протекціоністських тенденцій у міжнародній торгівлі. Х. Анантанага (H. Anantanaga) визначає торговельні війни як ситуацію, за якої «країни запроваджують тарифи, торговельні бар'єри або інші обмеження на імпорт та експорт одна одної, часто намагаючись захистити вітчизняну промисловість або вирішити проблему недобросовісної торговельної практики» [1, с. 345]. Це формулювання акцентує увагу на двох ключових мотивах торговельних воєн: протекціоністському (захист національних виробників) та компенсаційному (відповідь на недобросовісну ділову поведінку партнера). Таке розуміння дозволяє розглядати торговельну війну не лише як економічний конфлікт, але й як інструмент торговельної політики держави.

У міжнародному науковому дискурсі авторитетним залишається класичне визначення Дж. Конібеара (J. Conybeare), яке зберігає актуальність і цитується сучасними вченими. Згідно з цим підходом, торговельна війна розглядається як «інтенсивний міжнародний конфлікт, в якому держави взаємодіють, ведуть переговори та вживають заходів у відповідь, передусім щодо економічних цілей у сфері торгівлі товарами або послугами, і де засобами, що використовуються, є обмеження вільного руху товарів і послуг» [2, с. 23].

Важливою інституційною ознакою торговельної війни є те, що вона виходить за межі звичайних торговельних операцій, що в національних законодавствах визначають як типовий стан ділової практики, і набуває рис економічного конфлікту між державами, в якому задіяні не лише чиновники найвищого рівні, а й глави держав та урядів, які ухвалюють стратегічні рішення щодо національної торговельної політики. Таке тлумачення дає можливість відмежувати торговельні війни від бюрократичних рішень у галузі зовнішньої торгівлі, підкреслюючи політичну вагу та стратегічне значення цього явища для держав.

Поведінковий аспект торговельних воєн розкривається в класичному дослідженні Дж. Гроссмана (G. Grossman) і Е. Хелпмана (E. Helpman), які акцентують увагу на механізмах виникнення торговельних воєн. На їхню думку, «торговельні війни спалахують тоді, коли національні уряди не зважають на вплив своїх політичних рішень на окремих громадян та групи населення в інших країнах. Тут уряди діють односторонньо, ігноруючи вплив своїх дій на політичних та економічних агентів у протилежній країні» [3, с. 3-11]. Поведінка урядів, позбавлена взаємного узгодження, принципово відрізняє торговельні війни від торговельних переговорів, де сторони намагаються досягти взаємовигідних домовленостей через врахування інтересів партнера. Торговельна війна постає не лише як сукупність економічних обмежень, але й як специфічна модель міждержавної взаємодії, що характеризується відсутністю координації та ігноруванням транскордонних ефектів торговельної політики.

Підходи, окреслені в зазначених дослідженнях, об'єднує розуміння торговельних воєн як форм конфлікту, що передбачає обмеження міжнародної торгівлі, проте вони фокусуються на різних аспектах явища. Х. Анантанага підкреслює ескалаційний характер конфлікту; Дж. Гроссман і Е. Хелпман – внутрішньополітичні механізми формування політики; Дж. Конібеар – комплексний підхід, що охоплює інструменти, процеси й мотивації. Водночас наведені визначення сформульовані на основі досвіду попередніх періодів і потребують переосмислення з урахуванням еволюції їх форм у сучасних умовах.

Онлайн-словники економічних термінів та спеціалізовані інформаційно-освітні платформи пропонують дефініції торговельної війни, орієнтовані переважно на практичні потреби широкого кола користувачів; зокрема, ряд англomовних словників акцентують увагу на інструментальному аспекті, описуючи торговельну війну як економічну ситуацію, за якої країни вводять обмеження чи податки на імпорт.

Зважаючи на розглянуті підходи, для цілей даного дослідження приймаємо визначення Дж. Конібеара як концептуальну основу, оскільки воно охоплює не лише засоби (обмеження вільного руху товарів і послуг), а й характер взаємодії (заходи у відповідь, переговорний процес) та економічні цілі держав у сфері міжнародної торгівлі.

Поряд із торговельними війнами існують і менш інтенсивні форми міжнародних економічних конфліктів; для їх позначення використовуються різні терміни, що відображають різний ступінь ескалації, проте чіткі критерії розмежування залишаються предметом дискусій. За визначенням Світової організації торгівлі (СОТ), "trade dispute" («торговельна суперечка») позначає ситуацію, «коли уряд країни-члена вважає, що інша країна-член порушує угоду або зобов'язання, взяті в рамках СОТ»; вона характеризується формалізованим процесом розгляду через механізм врегулювання суперечок [6]. Термін "trade conflict" («торговельний конфлікт») в англомовній літературі описується як «економічний конфлікт, що зазвичай є наслідком крайнього протекціонізму, коли держави підвищують або запроваджують тарифи чи інші торговельні бар'єри одна проти одної у відповідь на бар'єри, створені іншою стороною; зазвичай розпочинається, якщо одна країна вважає, що країна-конкурент застосовує несправедливі торговельні практики» [5]; на відміну від формалізованого процесу, він може розвиватися поза межами інституційних механізмів СОТ.

Торговельні війни, як найінтенсивніша форма торговельних конфліктів, реалізуються через систему обмежень міжнародної торгівлі. А. Мазаракі й Т. Мельник розрізняють інструменти торговельних воєн залежно від стратегічних цілей держави, в межах наступальних та оборонних їх видів. Наступальні торговельні війни, як зазначають автори, характеризуються активною експансією на зовнішні ринки: держава знижує експортні митні тарифи для підвищення конкурентоспроможності власних товарів за кордоном, підвищує експортні квоти для нарощування обсягів збуту, може вдаватися до використання демпінгових цін з метою витіснення конкурентів, а в окремих випадках запроваджує економічну блокаду чи ембарго щодо країни-опонента. Оборонні торговельні війни, навпаки, спрямовані на захист внутрішнього ринку від іноземної конкуренції через підвищення імпорتنих мит, що робить імпортовані товари дорожчими порівняно з вітчизняними, скорочення імпорتنих квот для обмеження фізичних обсягів ввезення товарів, введення нетарифних обмежень та встановлення технічних бар'єрів [4]. Поєднання тарифних і нетарифних заходів у межах обох видів торговельних воєн формує комплексний механізм впливу держави на умови доступу товарів до ринку. Характерною ознакою торговельних воєн є їх ескалаційний характер: заходи у відповідь однієї держави провокують аналогічні дії партнера, що призводить до розширення переліків товарів, охоплених обмеженнями, та поглиблення конфлікту.

Торговельні війни не зводяться лише до сукупності економічних інструментів чи реакційної поведінки держав. Це складне соціально-економічне явище, в основі якого лежить конфлікт інтересів щодо структури міжнародної торгівлі, розподілу вигод від глобалізації та контролю над стратегічними секторами. Торговельна війна виникає тоді, коли держава вважає, що існуючі правила та результати міжнародної взаємодії не відповідають її очікуванням або обмежують її можливості впливати на глобальні чи регіональні економічні процеси. У цьому сенсі торговельні війни можуть розглядатися як інструмент перегляду балансу сил та інституційних домовленостей у міжнародній торгівлі, що дозволяє державам ініціювати зміни, спрямовані на перерозподіл вигод або посилення власної переговорної позиції.

Розглянуті теоретичні підходи до розуміння торговельних воєн потребують формалізації для забезпечення можливості їх аналітичного застосування. Особливий інтерес у цьому контексті становить модель політичної економії торговельної політики, запропонована Дж. Гроссманом і Е. Хелпманом, яка дозволяє математично описати процес прийняття рішень урядом в умовах тиску з боку груп інтересів.

Адаптуючи підхід, викладений у роботі [3], функцію політичної вигоди уряду в контексті формування торговельної політики можна представити у спрощеному вигляді, де технічні позначення оригінальної моделі замінено на семантично еквівалентні, а елементи, пов'язані з емпіричною специфікацією (зокрема, вектор світових цін), опущено для забезпечення концептуальної прозорості викладу:

$$G = \sum_i C_i(\tau) + a \cdot W(\tau) \quad (1)$$

де G – сукупна політична вигода уряду; $C_i(\tau)$ – політичні внески (campaign contributions) від організованих груп інтересів галузі i , що є функцією від обраної тарифної політики; $W(\tau)$ – агрегований суспільний добробут; a – параметр, що відображає вагу суспільного добробуту у функції корисності уряду ($a \geq 0$); τ – вектор торговельних політик (тарифів, субсидій).

Дана формалізація ілюструє ключову тезу поведінкового підходу: уряд балансує між задоволенням інтересів організованих лобістських груп та врахуванням загального добробуту виборців. За умови низького значення параметра a торговельна політика формується переважно під впливом галузевих лобі, що створює передумови для протекціоністських рішень i , як наслідок, торговельних конфліктів.

Водночас міжнародний вимір торговельної війни передбачає врахування взаємозалежності національних ринків. На основі моделі [3] умова рівноваги світового ринку для товару i набуває вигляду:

$$M_i(\tau) + M_i^*(\tau^*) = 0 \quad (2)$$

де M_i – чистий імпорт товару i у країні А як функція її торговельної політики τ ; M_i^* – чистий імпорт того ж товару у країні Б як функція її політики τ^* .

Ця тотожність відображає фундаментальну взаємозалежність торговельних партнерів: односторонні протекціоністські заходи однієї країни неминуче впливають на торговельний баланс іншої, створюючи стимули для відповідних дій. Саме ця взаємозалежність пояснює ескалаційний характер торговельних воєн, на який вказують Х. Анантанага та інші дослідники.

Наведена формалізація дозволяє перейти до ключового питання: за яких умов взаємодія держав набуває форми торговельної війни, а за яких – торговельних переговорів?

У моделі Дж. Гроссмана і Е. Хелпмана торговельна війна результат односторонніх дій урядів, коли кожен з них обирає торговельну політику самостійно, максимізуючи власну політичну вигоду та приймаючи політику іншої країни як задану [3]. Формально це означає, що уряд країни А обирає вектор τ , який максимізує $G(\tau, \tau^*)$ за фіксованого τ^* , і навпаки. За таких умов жодна зі сторін не має стимулів враховувати негативні наслідки своїх рішень для торговельного партнера.

Натомість торговельні переговори передбачають узгоджену взаємодію, за якої сторони спільно обирають політики τ та τ^* , що максимізують зважену суму політичних вигод обох сторін:

$$\Omega = \theta \cdot G(\tau, \tau^*) + (1-\theta) \cdot G^*(\tau, \tau^*) \quad (3)$$

де θ – параметр переговорної сили країни А ($0 < \theta < 1$); G та G^* – функції політичної вигоди урядів обох країн відповідно.

Порівняння цих двох режимів взаємодії дозволяє зробити важливий висновок: перехід від торговельної війни до переговорів відбувається тоді, коли обидві сторони усвідомлюють, що результат співпраці забезпечує вищий рівень політичної вигоди для кожної з них, ніж продовження односторонніх дій. Інакше кажучи, торговельні війни тривають доти, доки принаймні одна зі сторін вважає, що може досягти кращого результату через односторонні дії, ніж через взаємні поступки.

Проведений аналіз теоретичних підходів до визначення сутності торговельних воєн дозволяє сформулювати такі основні положення.

По-перше, торговельна війна являє собою найбільш інтенсивну форму міжнародного економічного конфлікту, що відрізняється від торговельних суперечок (які вирішуються в межах інституційних механізмів СОТ) та торговельних конфліктів (які можуть розвиватися поза формалізованими процедурами) своїм ескалаційним характером, залученням найвищих посадових осіб держав та стратегічним значенням для національної економічної політики. Концептуальною основою для подальших досліджень доцільно вважати визначення

Дж. Конібеара, яке охоплює інструменти, процеси та мотивації учасників торговельного протистояння.

По-друге, поведінковий підхід Дж. Гроссмана та Е. Хелпмана розкриває внутрішньополітичні механізми формування торговельної політики, демонструючи, що рішення урядів визначаються балансом між тиском організованих груп інтересів та врахуванням суспільного добробуту. Адапована у дослідженні формалізація функції політичної вигоди уряду дозволяє пояснити схильність держав до протекціоністських заходів навіть за умов усвідомлення їх негативних наслідків для загального добробуту.

По-третє, фундаментальна взаємозалежність національних ринків, виражена умовою збалансованості світової торгівлі, пояснює механізм ескалації торговельних воєн: односторонні обмежувальні заходи однієї країни створюють неминучі стимули для симетричних дій торговельного партнера.

По-четверте, розмежування режиму односторонніх дій (торговельна війна) та режиму узгодженої взаємодії (торговельні переговори) вказує на ключову умову деескалації конфлікту: усвідомлення обома сторонами того, що взаємні поступки забезпечують вищий рівень реалізації їхніх політичних інтересів, ніж продовження односторонніх дій.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у емпіричній верифікації розглянутих теоретичних моделей на прикладі сучасних торговельних конфліктів, а також у розробці методичних підходів до кількісної оцінки параметрів моделі для прогнозування розвитку торговельних воєн.

Список використаних джерел

1. Anantanaga H. Trade Wars and Their Implications for Global Economic Growth. *International Journal of Research and Analytical Reviews*. 2022. Vol. 9, Issue 2. P. 344–349. URL: <https://ijrar.org/papers/IJRAR22B3883.pdf> (дата звернення 24.11.2025).
2. Conybeare J. *Trade Wars: The Theory and Practice of International Commercial Rivalry*. New York : Columbia University Press, 1987. 319 p.
3. Grossman G., Helpman E. *Trade Wars and Trade Talks*. NBER Working Paper No. 4280. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 1993. 44 p. URL: <https://www.nber.org/papers/w4280> (дата звернення 25.11.2025).
4. Мазаракі А., Мельник Т. Неопротекціонізм і торговельні війни. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 1 (135). С. 4–22. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/64> (дата звернення 25.11.2025).
5. MID & WEST Glossary. Trade conflict. URL: <https://midandwest.co.uk/glossary-trade-conflict> (дата звернення 25.11.2025).
6. WTO. Dispute settlement. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e.htm (дата звернення 25.11.2025).

УДК 658.8:663.9(477)

ВПЛИВ СПОЖИВЧИХ ТРЕНДІВ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КАВОВИХ БРЕНДІВ В УКРАЇНІ

Яворівська С. М.,

здобувачка вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

Кушнір Т. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-2273>

На сучасному ринку кави в Україні спостерігається динамічний розвиток, що зумовлено зміною поведінкових моделей споживачів, зростанням рівня інформованості та поширенням світових тенденцій кавової індустрії. Споживачі дедалі більше звертають увагу на якість продукту, його походження, унікальність смаку, спосіб обробки, а також соціальну відповідальність виробників. Відповідно, кавові бренди змушені адаптувати маркетингову політику відповідно до актуальних трендів, удосконалювати асортимент та формувати нові формати комунікації зі споживачами.

Ключовими чинниками впливу на рішення покупців є: смак, ціна, упаковка, країна походження, популярність бренду, акції, знижки та рекомендації знайомих [1]. Значну роль відіграють емоційні та соціальні чинники – належність до певного способу життя, традиції споживання кави та мода на відвідування кав'ярень. Така поведінка створює підґрунтя для активного розвитку локальних брендів, розширення кавової культури та збільшення попиту на різні категорії продукції.

Світові тренди суттєво впливають на український ринок, задаючи вектор трансформації маркетингових стратегій. Одним із глобальних напрямів є зростання споживання кави вдома та поширення великих упаковок меленої і зернової кави, що пов'язано з економією коштів та переходом до домашнього способу приготування напоїв [2]. Другим важливим трендом є стрімке зростання популярності холодних кавових напоїв і готових RTD-продуктів, попит на які збільшується завдяки легкості вживання, меншій кислотності та розмаїттю смакових поєднань [2].

Особливої уваги заслуговує тренд на рослинні альтернативи. У 2023 році продажі рослинного молока зросли на 11,6%, а ринок кавових рослинних вершків – на 21,2% [2]. Паралельно посилюється інтерес до відповідального споживання: 45% покупців зважають на етичність вирощування кави, а 95% прагнуть дотримуватися більш екологічного стилю життя [2]. Тож у маркетингових стратегіях набувають актуальності теми сталого розвитку, екологічного пакування та прозорості виробничого циклу.

Цінова політика кавових брендів формується під впливом глобальних коливань. Український ринок залежить від врожайності в країнах-виробниках та від імпортової сировини, що робить внутрішні ціни чутливими до змін на світових ринках. Додатково ситуацію ускладнює сезонність попиту та вплив моди на способи приготування кави. Попит на каву має пікові періоди восени, що запускає сезонні коливання цін, а тренди стимулюють попит на конкретні різновиди продукції. Еластичність попиту також значна, адже кава не є продуктом першої необхідності, і покупці чутливо реагують на зміни цін [3-4].

До нових чинників впливу на ринок належать зміни в структурі супутніх товарів. Зокрема, зростає ринок кавових вершків, який у 2024 році оцінювався у 5402,28 млн дол. США, а до 2034 року очікує зростання до 11828,93 млн дол. із CAGR 8,20% [5]. Це формує нові споживчі звички і розширює можливості брендів у сегменті інноваційних продуктів.

Маркетингові інструменти активно адаптуються до цифрової епохи. Таргетована реклама, контекстні оголошення, SMM, email-маркетинг, відеоконтент - всі ці засоби дозволяють брендам точніше взаємодіяти з аудиторією [6]. Програми лояльності формуються відповідно до очікувань споживачів: персоналізовані бонуси, мобільні сервіси, мінімізація зусиль покупця [7].

Важливе місце займає дизайн упаковки. Найпопулярнішими є мінімалізм, геометричні візерунки, імітація ручної роботи, вінтажні мотиви, дрібні орнаменти та використання білого кольору як символу чистоти [1]. Також актуальним є тренд на екологічне пакування.

Асортимент українського ринку відображає світові тенденції. Провідні компанії, такі як Nestlé, Lavazza, Jacobs, активно впроваджують моносорти, капсульні системи, продукти cold brew та спеціальне обсмаження [8-10]. Локальні бренди («Галка», «Кава зі Львова», «ISLA», «Віденська кава») будують позиціонування на автентичності, традиціях, якості обсмаження та доступності [11].

Додатково варто врахувати підходи до сегментації. Ефективне просування потребує чіткої ідентифікації споживачів за віком, статтю, доходом, стилем життя та вподобаннями щодо кави. Таргетована реклама дозволяє охопити найчутливіші групи та збільшити ефективність кампаній.

Ключові гравці ринку в Україні включають: «Isla», «25 Coffee Roasters», «Фунт Кави», «Кава зі Львова», «Віденська кава», «Кава старого Львова», «Галка», «Jacobs», «Ambassador», «Чорна карта», «Elite Fort», «Totti», «Nescafe», «Starbucks». Їхні стратегії демонструють поєднання традиційних та інноваційних підходів.

Виробники кави також активно застосовують партнерства з кав'ярнями, ресторанами, дистриб'юторами, брендами випічки та десертів. Це дозволяє розширювати ринки збуту, формувати нові канали продажів і підвищувати впізнаваність продукції.

Ефективна маркетингова політика включає поєднання дослідження ринку, диференціації, гнучкості та системного моніторингу результатів. Інвестування в штучний інтелект, персоналізацію, контент-маркетинг і нестандартні рекламні активації дає можливість формувати стійку конкурентну перевагу.

Кавові бренди також активно орієнтуються на тренд персоналізації продуктів. Споживачі прагнуть отримувати не просто стандартні купажи, а унікальні смакові поєднання, адаптовані під їхні індивідуальні вподобання. Це стимулює виробників пропонувати лінійки обмежених випусків, сезонні суміші, каву з різних країн походження та спеціальні методи обсмаження. Крім того, популярності набувають сервіси, які дозволяють обрати рівень помелу, інтенсивність обсмаження чи ароматичні добавки, що значною мірою підвищує залученість споживачів та їхню прихильність до бренду [1].

Ще одним трендом, що формує маркетингову політику виробників кави, є розширення цифрових каналів продажу та розвиток e-commerce. Власні онлайн-магазини, маркетплейси, доставка за підпискою та мобільні додатки значно спрощують шлях споживача до покупки. Зростає попит на «каву за передплатою», коли покупець отримує регулярні поставки улюблених сортів, заощаджуючи час і кошти. Новий формат такого типу дає змогу компаніям прогнозувати попит, зменшувати маркетингові витрати та формувати більш точні аналітичні моделі поведінки клієнтів. Ефективність цифрових каналів підтверджується і тим, що онлайн-продажі кави зростають швидше за традиційні роздрібні формати [6].

Окремої уваги заслугоує тренд на розвиток кавової культури в Україні, який безпосередньо впливає на маркетингові стратегії брендів. Зростає кількість кав'ярень, спеціалізованих точок обсмаження, авторських кавових барів та шкіл баристів. Це формує більш вибагливі смаки споживачів, які вже не обмежуються мас-маркет продукцією. У результаті виробники змушені удосконалювати якість обсмаження, запроваджувати контроль простежуваності походження зерна, впроваджувати стандарти спеціальності (specialty coffee) та активніше брати участь у фестивалях і дегустаційних заходах. Усе це сприяє підвищенню довіри до бренду та розширенню цільової аудиторії [8-10].

Список використаних джерел

1. Lavazza Competitive Analysis. URL : <https://blog.osum.com/lavazza-competitive-analysis/> (дата звернення 04.12.2025).
2. 2023 Results. Lavazza Group. URL: <https://www.lavazzagroup.com/en/our-stories/news-and-media/2023-results.html> (дата звернення 04.12.2025).
3. Теорія поведінки споживачів. URL : https://pidru4niki.com/1652020539812/politekonomiya/teoriya_povedinki_spozhyvachiv (дата звернення 04.12.2025).
4. Турецька, єгипетська, кенійська: традиції приготування кави різних народів світу. ТСН. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/turecka-yegipetska-keniyska-tradiciyi-prigotuvannya-kavi-riznih-narodiv-svitu-2339968.html> (дата звернення 04.12.2025).
5. Ціни на каву зростають шаленими темпами: чи буде дефіцит в Україні. ТСН. URL: <https://tsn.ua/groshi/cini-na-kavu-rostut-shalenimi-tempami-chi-budet-deficit-v-ukrayini-2515159.html> (дата звернення 04.12.2025).
6. Massimo Zanetti Beverage group: a boundless love of coffee. URL: <https://www.mzb-group.com/en/group/who-we-are> (дата звернення 04.12.2025).
7. Різновиди кавових напоїв: від еспресо до колд брю. URL: <https://blog.metro.ua/kavovi-napoyi-vid-espresso-kold-bryu/> (дата звернення 04.12.2025).
8. Coffee Creamer Market Trends: On Track to Achieve a Stellar Valuation of US\$ 11,828.93 Million by 2034. URL: <https://www.fmiblog.com/2024/04/17/coffee-creamer-market-trends-on-track-to-achieve-a-stellar-valuation-of-us-11828-93-million-by-2034/> (дата звернення 04.12.2025).
9. Coffee-Ukraine. STATISTA. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/ukraine> (дата звернення 04.12.2025).
10. Coffee Maker Market Segmentation Analysis, Share, Trends, Size, Key Players, and Forecast to 2024 to 2032. URL: <https://www.taiwannews.com.tw/news/5668048> (дата звернення 04.12.2025)
11. Kraft Heinz builds a coffee brand around its teddy bears. URL : <https://strategyonline.ca/2022/11/16/kraft-heinz-builds-a-new-coffee-brand-around-its-teddy-bears/> (дата звернення 04.12.2025).

UDC 664:330.341.1:502.131.1

INTEGRATION OF THE CIRCULAR ECONOMY INTO THE FOOD INDUSTRY

Kostiuk M. V.

Postgraduate (PhD) student

Dmytro Motornyj Tavria State Agrotechnological University,
Zaporizhzhia, Ukraine

The food industry is one of the largest consumers of natural resources and simultaneously one of the key generators of waste and greenhouse gas emissions worldwide. According to international organizations, up to one third of all food produced is lost or wasted at various stages of the “farm-to-fork” supply chain, leading to significant economic losses and environmental risks [2; 5; 6].

Under these conditions, the concept of the circular economy (CE) is viewed as a key paradigm for transitioning from the traditional linear “take–make–dispose” model to closed resource cycles, where waste is regarded as a resource and value creation is ensured through reuse, recycling, and regeneration processes [1; 6].

For the food industry, integrating CE principles produces a dual effect: first, it reduces resource intensity, food waste volumes, and environmental impacts; second, it enables the formation of new business models and competitive advantages in domestic and international markets through innovative solutions in by-product valorization, bioenergy, eco-design of packaging, and digitalized supply chains [3; 4; 19].

The objective of this paper is to summarize theoretical and methodological approaches and practical directions for integrating circular economy principles into the food industry, with a particular focus on European and Ukrainian contexts.

In its classical interpretation, the circular economy is understood as an economic model that ensures long-term preservation of resource value within the system through reuse, regeneration, and recycling, in contrast to the linear “take–make–dispose” pathway [1].

Recent review studies confirm that the food industry and agri-food supply chains are among the sectors most suitable for CE implementation, due to the large volumes of biodegradable waste, the high potential for resource and energy recovery, and the growing demand for sustainable, environmentally responsible products [2; 3; 6].

A separate dimension involves the development of an agri-food circular economy, which encompasses closed-loop biomass utilization, minimization of food waste, nutrient cycling back into soil, and integration of food and energy chains into a unified ecosystem [14].

Synthesis of scientific approaches highlights key principles for integrating CE into the food industry: prioritizing waste prevention over recycling; extending product life cycles through technological, logistical, and packaging innovations; maximizing by-product and waste utilization to obtain secondary products, biofuels, and fertilizers; and creating industrial symbioses among enterprises across agri-food sub-sectors [4; 5; 13].

In our view, the integration of CE into food industry enterprises requires the development of systematic methodological approaches that combine resource-flow analysis, circularity assessment, and strategic decision-making tools.

Based on contemporary studies, the following key stages of a methodological CE integration algorithm are proposed [2; 5; 7]:

1. Resource Flow Diagnostics (mapping flows of raw materials, energy, and water at all stages of the technological process; analyzing waste sources, composition, seasonality, and recovery potential);

2. Assessment of the Current Level of Circularity (applying Life Cycle Assessment (LCA) to evaluate environmental footprints, calculating material and energy intensity indicators, share of secondary resources, and waste recovery levels; using specialized indicators such as cycle-closure indices and processing/logistics loss metrics [7]);

3. Identification of Loss Hotspots and Circularity Opportunities (considering critical points where the largest food losses occur (storage, transportation, packaging, HoReCa, retail); identifying opportunities for internal waste processing, development of by-product lines, and collaboration with other producers and recyclers [5; 16]);

4. Formation of Circularity Targets and KPIs (setting quantitative goals for waste reduction, resource-intensity decrease, and increased use of secondary raw materials; integrating CE indicators into strategic and operational planning, including employee motivation systems [11; 19]).

5. Institutionalization of CE Processes (establishing dedicated functional units (environmental management, sustainability departments); implementing environmental management systems (ISO 14001) and food safety/quality standards (HACCP, ISO 22000) that incorporate CE components [2; 11]).

The key practical directions for integrating the circular economy into the food industry involve two main measures:

- 1) Reduction and Valorization of Food Waste (minimizing food waste and its market valorization form a core direction of CE implementation. Research shows that introducing “reduce–reuse–recycle–recover” strategies enables simultaneous reduction of environmental risks and improvement of economic outcomes by transforming waste into feedstock for biogas, biomaterials, animal feed, and value-added ingredients [4; 5].

Food enterprises implement solutions such as processing fruit and vegetable waste, brewer's spent grain, and whey into biogas and biofertilizers. This enables the extraction of antioxidants, fibers, and bioactive compounds from by-products for the production of functional ingredients [4]. Another measure involves organizing logistics for redistributing edible products that do not meet visual standards to charitable organizations and food assistance programs, which is also supported by European food waste reduction policies [8; 9; 10].

2) Circular business models in the food sector encompass four groups of circular business models [2; 3; 13; 19]: the resource recovery model – focused on extracting valuable components from waste and by-products; the circular suppliers model – involving a transition to raw materials and packaging made from recycled or biodegradable resources; sharing and service-based models (for example, shared use of storage and processing equipment, service contracts for waste treatment and resource recovery); and zero-waste restaurants, food service chains, and retail outlets, where waste is minimized through digital demand forecasting, menu optimization, ingredient reuse, and cooperation with recyclers [3; 6].

The implementation of these models requires a transformation in the logic of interaction among agri-food supply chain participants and the creation of circular business ecosystems, within which food enterprises may act as “anchor” companies, integrating farmers, logistics operators, processors, energy providers, and related industries around themselves [13; 14].

Contemporary research emphasizes that effective CE implementation in agri-food systems is impossible without digital technologies such as flow-tracking systems, resource-sharing platforms, digital twins, and Big Data tools for forecasting demand and losses [2; 11; 14].

According to the integration mechanism applied in the food industry, several key organizational and economic instruments can be identified. These include the development of a circular controlling system that monitors resource consumption and forms an informational basis for managerial decision-making; the integration of CE principles into enterprise investment policy (evaluation of projects considering resource-saving effects and environmental benefits); and the use of green finance instruments such as green bonds, energy-efficiency loans, and grant programs for circular projects [11; 16; 20]. Additionally, the development of cluster-based cooperation and industrial symbioses—where cross-enterprise flows of materials, waste, and energy reduce total costs and environmental impact—is of particular importance [13; 17].

In the Ukrainian context, the combination of agri-food supply chain digitalization with the development of agri-food clusters and logistics hubs aimed at reducing food losses is becoming especially relevant, particularly in export-oriented segments such as grain processing, oil-and-fat production, and dairy processing [11; 13; 14].

The European Union actively develops a comprehensive policy for CE integration into food systems through the European Green Deal, the Circular Economy Action Plan (CEAP), and the Farm to Fork Strategy [8; 16]. Farm to Fork outlines the transformation of food systems toward sustainability, reduction of resource use, pesticides, and fertilizers, as well as the establishment of ambitious targets for food waste reduction across the entire supply chain [8; 9; 20]. The proposed amendments to EU waste legislation already include targets to reduce food waste by at least 10% in production and processing, and by 30% in retail, food services, and households by 2030 [10].

For Ukraine, CE integration in the food industry occurs within the framework of EU integration commitments, adaptation to European environmental acquis, and the formation of a national strategic framework. Key documents in this sphere include the National Waste Management Strategy of Ukraine until 2030 [15]; the draft National Waste Management Plan and by-laws to the Law of Ukraine “On Waste Management” [11; 15]; as well as analytical reports and roadmaps for the CE transition developed with support from the EU, UNDP, and other international partners [11; 16; 17; 18; 20].

Several studies emphasize that effective CE integration in Ukraine's food industry requires strengthening coordination between sectoral (agricultural, industrial) and environmental policies; ensuring financial support for circular projects in the food industry (tax incentives, grants, preferential loans); and implementing European approaches to food waste reduction, eco-design of packaging, and extended producer responsibility [12; 14; 19].

Based on the analysis of contemporary international and national research, it is substantiated that the food industry possesses considerable potential for implementing circular solutions through food waste reduction, valorization of by-products, development of bioenergy, and closed-loop resource systems. The methodological integration of CE into enterprise activities requires a comprehensive algorithm incorporating resource-flow diagnostics, circularity assessment, hotspot identification, KPI formation, and institutionalization of relevant management functions. For practical CE implementation in the food industry, it is necessary to introduce circular business models, establish business ecosystems, develop digital supply chains, and apply green finance instruments, which are regulated by European policies (programs, agreements, strategies) aimed at food waste reduction and the development of a regulatory environment capable of guiding enterprises toward food system transformation while considering the realities of Ukrainian legislation. Although Ukraine is establishing the basic prerequisites for CE development (National Waste Management Strategy, legislative reforms, CE Development Strategy until 2035), full-scale integration into the food industry requires strengthening applied support instruments, financing innovations, and stimulating cooperation among agri-food chain participants.

The above aspects provide the basis for achieving positive results in applying methodological and analytical organizational-economic instruments to enhance the competitiveness of food industry enterprises under the principles of the circular economy.

References

1. Ellen MacArthur Foundation. *Towards the Circular Economy*, Vol. 1: An Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Ellen MacArthur Foundation, 98 p. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy> (дата звернення 17.11.2025).
2. Cahyadi E. R., Hidayati N., Zahra N., & Arif C. Integrating Circular Economy Principles into Agri-Food Supply Chain Management: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(16). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/16/7165> (дата звернення 17.11.2025).
3. Rabbi M. F., & Amin M. Circular Economy and Sustainable Practices in the Food Industry: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Journal of Cleaner Production* (in press). URL: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-cleaner-production> (дата звернення 17.11.2025).
4. Ligarda-Samanez C. A. [et al.]. Technological Innovations and Circular Economy in the Valorization of Agri-Food By-Products. *Foods*. 2025. Vol. 14(11). URL: <https://www.mdpi.com/journal/foods> (дата звернення 17.11.2025).
5. Saha A. Circular Economy Strategies for Sustainable Waste Management in the Food Industry. *RESP*. URL: <https://respjournal.com>
6. Anonymous. Circular Economy in the Food Systems: A Review. *Environmental Quality Management*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tqem.70096?af=R> (дата звернення 17.11.2025).
7. WE MAKE. *Circular Economy Indicators for the Food System*. Milan. URL: <https://www.wemake.org> (дата звернення 17.11.2025).
8. European Commission. *Farm to Fork Strategy for a Fair, Healthy and Environmentally-Friendly Food System*. Brussels: EC. URL: <https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy> (дата звернення 17.11.2025).
9. European Commission. (2023). *EU Actions against Food Waste*. Brussels: EC. URL: <https://food.ec.europa.eu/safety/food-waste-and-food-safety> (дата звернення 17.11.2025).
10. AMCS Group. *EU Circular Economy Policy Guide: Food Waste Reduction Targets*. Limerick. European Commission. *EU Agreement on Food Waste Reduction Targets*. URL: <https://environment.ec.europa.eu> (дата звернення 17.11.2025).
11. EU4Environment. *Circular Economy for Industrial Development in Ukraine: Analytical Report*. Kyiv. URL: <https://www.eu4environment.org.ua> (дата звернення 17.11.2025).
12. Ruda M. V., Yaremchuk T. S., & Bortnikova M. H. Circular Economy in Ukraine: Adaptation of European Experience. *Management and Entrepreneurship in Ukraine*. 2021. Vol. 3(1). P. 212–224.

13. Kuzioma V. V. Strategic Principles of Reformatting Agri-Food Supply Chains into Closed-Loop Systems. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. URL: <https://ujae.org.ua> (дата звернення 17.11.2025).
14. Zamlynskyi V. A. Circular Economy and Food Security in the Context of Forming a Sustainable Food Ecosystem of Agro-Industrial Enterprises. *Food Industry Economics*. 2025. Vol. 17(1). P. 41–47.
15. Cabinet of Ministers of Ukraine. *On Approval of the National Waste Management Strategy of Ukraine Until 2030: Resolution No. 820-r*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80> (дата звернення 17.11.2025).
16. European Commission. (2020–2022). *Circular Economy Action Plan (CEAP)*. Brussels: EC. URL: <https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan> (дата звернення 17.11.2025).
17. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. *Towards a Circular Economy in Ukraine: Analytical Review and Foresight Scenarios*. Kyiv. URL: <https://mepr.gov.ua> (дата звернення 17.11.2025).
18. WWF Ukraine. *On the Implementation of Circular Economy Principles in Ukraine: Analytical Report*. Kyiv. URL: <https://www.wwf.ua> (дата звернення 17.11.2025).
19. Hurochkina V. V., & Budzynska M. S. Circular Economy: Ukrainian Realities and Opportunities for Industrial Enterprises. *Economic Bulletin. Series: Finance, Accounting, Taxation*, 2020. Vol. 5. P. 52–56.
20. Circular Economy Ukraine. *Strategy for the Development of the Circular Economy of Ukraine Until 2035*. Kyiv. URL: <https://circular-economy.org.ua> (дата звернення 17.11.2025).

UDK 631.1:330.131.7:338.24

DIAGNOSIS OF THE STATE OF ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CHALLENGES AND EXTRAORDINARY CIRCUMSTANCES

Trusova A. O.

assistant,

Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University,
Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8154-2456>

The components of economic security form the general attributes of effective production and expansion of own resources, which ensure the activation of economic potential based on the use of the latest IT technologies with temporal and spatial dynamics. This necessitates the use of measurable indicators that allow for the assessment of exogenous (external economic conditions of agricultural enterprises) and endogenous (internal) factors of economic efficiency (the structure of the property complex, productivity, and profitability of agricultural enterprises). Therefore, the priority of our research is to increase the level of economic security of agricultural enterprises as a system that embodies a state of stable equilibrium of components in the trajectory of resource flow when the environment in which they operate changes, taking into account the restructuring of the factors affecting the security system.

The modern scientific approach to ensuring the economic security of agricultural enterprises under the influence of extraordinary circumstances is adapted to conducting a comprehensive diagnosis of its stability in relation to EU requirements and involves identifying ways to prevent or mitigate the impact of threat factors, challenges, and extraordinary circumstances in economic activity. Economic theory offers well-known approaches to diagnosing the criteria for ensuring the

stability of the economic security of agricultural enterprises, with the mitigation of threat factors, major dangers, and challenges [4, p. 47].

When establishing criteria for identifying threat factors, challenges, and extraordinary circumstances for diagnosing the state of economic security stability of agricultural enterprises, it is advisable to classify them by identifying the object of danger or the object of protection and to develop a system for measuring them that is not exhaustive and definitive, but takes into account all the defining elements of classical economic theory of value, marginal utility theory, and security theory [5].

From the perspective of ensuring the economic security of agricultural enterprises under the influence of European integration processes, several interrelated functions are being developed, namely: the use of EU resources (grants) to improve the economic activities of enterprises in both exogenous and endogenous environments; identification of threat factors, challenges, and extraordinary circumstances of European integration processes in terms of timing and scale of action; activation of diagnostic tools to minimize threat factors, challenges, and extraordinary circumstances of European integration processes in the economic activities of enterprises; elimination of threat factors, challenges, and extraordinary circumstances of European integration processes on the stability of economic security of enterprises in the current and future periods. These functions allow stabilizing the state of economic security of enterprises and adequately responding to undesirable events of European integration processes [2].

A methodological approach is presented that harmonizes and balances the indicators of the components of ensuring the stability of economic security for agricultural enterprises, allowing the state of the constraints in the exogenous and endogenous environment of development of entities to be determined in order to achieve the desired result (fig. 1).

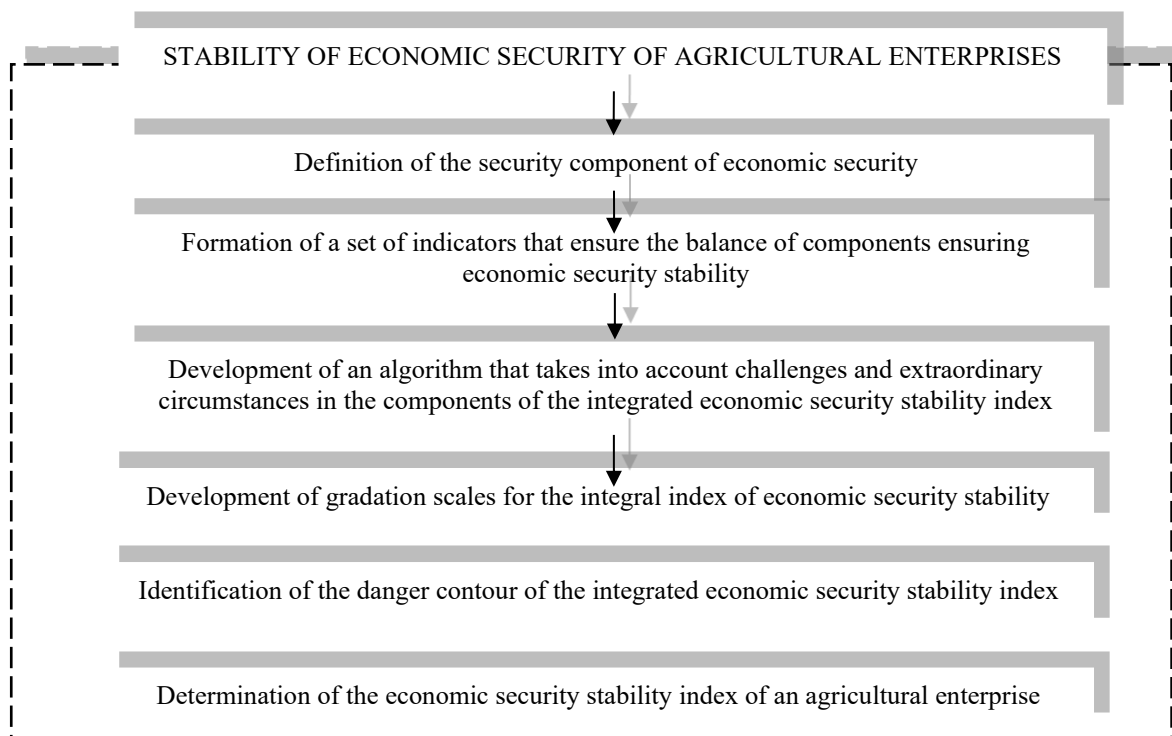


Fig. 1. Stages of implementation of a methodological approach to diagnosing the state of economic security of an agricultural enterprise when identifying challenges and extraordinary circumstances in terms of timing and scale of action

Source: constructed based on data [3]

At the first stage, priority indicators are determined to balance the components of ensuring an integrated system of economic security for agricultural enterprises based on the specifics of the industry and the constraints of a sustainable development environment: by degree of technology

stability – stable, variable, productive; by the significance of production factors – capital-intensive, labor-intensive, material-intensive.

At the second stage, a matrix of pairwise comparisons of top-level indicators is compiled for the components of ensuring an integrated level of economic security stability in the face of challenges and extraordinary circumstances in terms of timing and scale of action, in relation to each bottom-level indicator.

The third stage involves determining priority indicators for ensuring an integrated level of economic security in challenging and emergency situations in terms of timing and scope.

At the fourth stage, using fuzzy set theory, the model for the integral assessment of the integral index of economic security stability of agricultural enterprises in conditions of challenges and extraordinary circumstances is optimized in terms of time and scale of action. The application of this fuzzy model allows for the ranking of agricultural enterprises according to their integral level of economic security stability.

An important direction in diagnosing the state of ensuring the stability of economic security of agricultural enterprises in conditions of challenges and extraordinary circumstances in terms of timing and scale of action is to determine the effect of the time trend of regularity and dynamism of growth of absolute indicators (profit, sales volume, cash flows, sources of financing, market value of the enterprise, etc.). Usually, the effects of time trends are linked to similar periods in the past: day to day, week to week, month to month, etc., taking into account weekends and holidays.

Time trends allow for short- and long-term assessment of agricultural enterprises' activities and identification of events that have negatively (positively) affected economic security, since in the system of distribution of the cost of funding sources, in the event of challenges and extraordinary circumstances in terms of timing and scale, the relationship between the level of threat and profitability is of fundamental importance. There is a constant direct proportional relationship between profitability and threats: the higher the expected return on invested own sources of financing, the higher the level of threat of not receiving it. Conversely, a lower level of profitability always corresponds to a lower level of threat. This necessitates the constant search for a compromise between profitability and threats [1]. At the same time, the chain “financing threat – profitability threat – solvency threat” is perhaps the only option for influencing the formation of the real value of sources of financing for agricultural enterprises, and therefore the manifestation of a crisis in the economic security of economic entities can be realized in quite different sequences.

Thus, the economic activity of agricultural enterprises is threatened by profitability issues. This threat subsequently turns into a threat to asset security, as the seasonal nature of production requires economic entities to incur expenses in the following period when the significant amount of resources accumulated in the previous period is insufficient to cover the expenses of the future period. Gradually, economic security declines and a threat to solvency emerges. Therefore, when determining the optimal amount of resources for generating income, as the main criterion for the stability of the economic security of agricultural enterprises, it is necessary to increase the maneuverability of own sources of financing and reduce the destabilizing effects of challenges and extraordinary circumstances in terms of timing and scale.

References

1. Hetman O. O., Shapoval V. M. Economic Diagnostics. Kyiv: Center for Educational Literature, 2007. 307 c.
2. Illiashenko O. V. Mechanism of the economic security system of an enterprise. Kharkiv: Machulin, 2016. 504 c.
3. Kyrychenko O. A., Sidak V. S. Problems of economic security management of business entities. Kyiv: Krok University, 2008. 403 c.
4. Kryvoviaziuk I. V. Economic diagnostics. Kyiv: TUL, 2013. 456 c.
5. Kravchuk O. Ya., Kravchuk, P. Ya. Diagnosis and mechanism of ensuring corporate security of an enterprise, Lutsk: Nadstyria, 2008. 256 c.

СЕКЦІЯ 2
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ
У МЕНЕДЖМЕНТІ, БІЗНЕСІ, ПІДПРИЄМНИЦТВІ
ТА ТОРГІВЛІ

УДК 005.336.1:004.62

BIG DATA ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ**Агєсва І. В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0491-6430>

У сучасному менеджменті здатність організації збирати, обробляти й застосовувати масивні обсяги різноманітної інформації перетворилася на один з ключових факторів успішності. Big Data відіграє ключову роль у сучасному менеджменті, оскільки забезпечує можливість ухвалення обґрунтованих рішень на основі великих масивів даних. Менеджери отримують інструменти для прогнозування тенденцій, оптимізації ресурсів, підвищення ефективності бізнес-процесів і розробки стратегічних планів. Аналіз даних у реальному часі дає змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти нові можливості та мінімізувати ризики. Використання Big Data сприяє розвитку клієнтоорієнтованого підходу, покращенню управління персоналом та підвищенню конкурентоспроможності організацій.

Big Data - це великі обсяги різноманітних даних, що генеруються з високою швидкістю та потребують спеціальних методів і технологій для збирання, зберігання, обробки й аналізу.

Поняття Big Data вперше стало об'єктом широкого наукового обговорення на початку 2010-х років. Одне з найвідоміших визначень пропонують В. Майєр-Шенбергер та К. Кукієр. На їхню думку, Big Data - це «масиви даних, обсяг, швидкість і різноманітність яких виходять за межі можливостей традиційних інструментів збору та аналітики» [1].

Андрю Макафі та Ерік Брінйолфссон підкреслюють, що Big Data спричиняє «революцію в управлінні», оскільки змінює те, як керівники приймають рішення і як компанії будують конкурентні стратегії. На їхню думку, використання великих даних дозволяє отримувати точніші, швидші й об'єктивніші управлінські висновки [2].

Big Data зазвичай описують через п'ять основних характеристик: [3].

1. Volume (Обсяг). Обсяги сучасних даних можуть вимірюватися терабайтами, петабайтами або ексабайтами. Масовість цифрових комунікацій, сенсорних пристроїв та інтернету речей призводить до постійного збільшення обсягів інформації.

2. Velocity (Швидкість). Дані генеруються і потребують обробки з високою швидкістю. Потоки подій у реальному часі, транзакції або соціальні взаємодії вимагають негайного аналізу.

3. Variety (Різнорідність). Дані можуть мати різну структуру: структуровані, напівструктуровані та неструктуровані. Це ускладнює процес їхньої класифікації та аналізу.

4. Veracity (Достовірність). Не всі дані є точними або повними, що створює проблему їхньої перевірки та очищення.

5. Value (Цінність). Головна мета роботи з великими даними - отримання корисних знань, що можуть вплинути на прийняття рішень.

Таке трактування Big Data стало загальноприйнятим у менеджменті, особливо в контексті аналітики, прогнозування та стратегічного планування.

Впровадження Big Data сприяє переходу від інтуїтивно-емпіричного до аналітичного управління (data-driven management). За McAfee & Brynjolfsson, компанії, що активно застосовують Big Data, демонструють вищу продуктивність, кращу фінансову результативність і більш раціональну систему управління ризиками [2].

Основні напрями застосування Big Data у менеджменті великою мірою спираються на аналіз поведінкових даних, який дає змогу компаніям прогнозувати потреби клієнтів та адаптувати пропозицію. Так, приклад, Amazon застосовує алгоритми аналізу даних для персоналізації, що генерує до 35% їхнього загального доходу завдяки системі рекомендацій [4].

Big Data використовують у фінансах. Фінансовий сектор став одним із перших, хто впровадив великі дані у бізнес-процеси. JPMorgan Chase застосовує Big Data для боротьби з шахрайством: їхні алгоритми аналізують 20 млн транзакцій на день. PayPal використовує машинне навчання для виявлення аномалій, що зменшило рівень шахрайства на 60%.

Big Data застосовується і в операційному менеджменті. Він оптимізує постачання, виробництво та логістичні процеси. Наприклад, Walmart обробляє понад 2,5 петабайта даних на годину для управління запасами та логістикою. Це дає змогу знижувати витрати та передбачати попит з високою точністю. А Rolls-Royce збирає дані з авіадвигунів у режимі реального часу, що дозволяє прогнозувати поломки й оптимізувати сервіс.

В управлінні персоналом (HR-аналітика) також можливо застосування Big Data. Google застосовує People Analytics для формування команд, прогнозування плинності кадрів і покращення умов праці. IBM використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування звільнень із точністю понад 90%.

Big Data дозволяє менеджерам:

- будувати точні прогнози;
- оцінювати поведінку клієнтів;
- ухвалювати рішення на основі доказів, а не припущень;
- знижувати рівень невизначеності.

Big Data створює і труднощі: висока вартість інфраструктури; нестача фахівців у сфері Data Science; ризики безпеки та порушення конфіденційності; правові обмеження; складність інтеграції даних із різних джерел. Але Big Data є важливою складовою сучасного менеджменту, що забезпечує нову якість управління, засновану на системному аналізі великих обсягів інформації. Аналіз світових практик демонструє, що використання великих даних дозволяє значно підвищити ефективність маркетингу, фінансів, HR, логістики та операційної діяльності.

Big Data - це не технологія, а нова управлінська парадигма. Компанії та організації, які впроваджують аналітику даних, мають стабільніші доходи, швидше адаптуються до змін ринку й ухвалюють обґрунтовані рішення. Таким чином, Big Data перетворюється на фундамент стратегічного розвитку організацій у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Mayer-Schönberger V., & Cukier K. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think. Houghton Mifflin Harcourt, 2013.
2. McAfee A., & Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90(10). P. 60–68.
3. Що таке великі дані (Big Data)? URL: https://university.sigma.software/what-is-big-data/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 3.12.2025)
4. Marr B. Big Data in Practice. Wiley, 2015.

УДК 005.21:657.6:334.012.64

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ**Азаренков Г.Ф.**

кандидат економічних наук, професор,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця м. Харків,
УкраїнаORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5665-2268>

В умовах прискореної трансформації економічних систем, загострення конкурентної боротьби та зростання ролі нематеріальних факторів формування ринкової вартості підприємства традиційні підходи до обліково-аналітичного забезпечення управління дедалі частіше виявляються методологічно обмеженими. Сучасна практика управління бізнесом засвідчує, що переважна частина управлінських рішень стратегічного характеру ухвалюється на основі фінансової інформації, сформованої за правилами поточного бухгалтерського обліку, який зорієнтований переважно на фіксацію минулих господарських операцій і не здатний у повній мірі відобразити майбутню здатність підприємства до генерування вартості. У результаті формується суперечність між потребою у прогностично орієнтованій, стратегічно релевантній інформації та фактичною обмеженістю традиційних облікових інструментів у частині відображення довгострокових економічних ефектів.

Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті аналізу вартості бізнесу, де ключову роль відіграють не лише матеріальні активи, а й інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал, якість управлінських рішень, ринкова позиція та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2]. Водночас методичні підходи до стратегічного обліку в більшості випадків залишаються фрагментарними, недостатньо інтегрованими у систему стратегічного менеджменту та слабо адаптованими до використання в процесах комплексної оцінки вартості бізнесу. Це зумовлює інформаційні розриви між рівнями оперативного, тактичного та стратегічного управління, ускладнює формування обґрунтованих управлінських рішень і знижує результативність процесів стратегічного розвитку підприємства. Наукова проблема полягає у відсутності цілісного, методологічно узгодженого підходу до використання стратегічного обліку як інструменту інноваційного аналізу вартості бізнесу, здатного інтегрувати фінансові та нефінансові показники, довгострокові цілі та ризики, внутрішні ресурси й зовнішні ринкові фактори. Подолання зазначеної суперечності потребує поглибленого теоретичного осмислення ролі стратегічного обліку у сучасній системі управління підприємством та розроблення інноваційних підходів до його використання для формування об'єктивної, прогностично орієнтованої картини вартості бізнесу, що й зумовлює актуальність і наукову значущість обраної теми дослідження.

Розвиток концепції стратегічного обліку в сучасній системі управління підприємством зумовлений необхідністю подолання розриву між традиційною орієнтацією облікових систем на фіксацію минулих подій та зростаючими вимогами до інформаційної підтримки довгострокових управлінських рішень [1]. На відміну від класичного фінансового обліку, який зосереджується на ретроспективному відображенні результатів господарської діяльності та дотриманні регуляторних вимог [3], стратегічний облік орієнтується на майбутні стани підприємства, його здатність генерувати вартість у довгостроковій перспективі та підтримувати конкурентні переваги за умов турбулентного зовнішнього середовища. У такому контексті він постає не лише як модифікація інструментарію, а як якісно інший вимір обліково-аналітичної системи, інтегрований із стратегічним менеджментом, фінансовим аналізом та процесами оцінки вартості бізнесу. Ключовим змістовним ядром стратегічного обліку є переорієнтація фокусу з вимірювання короткострокових фінансових результатів на відстеження та аналіз факторів [1], що впливають на ринкову вартість підприємства у часі. Йдеться, зокрема, про ідентифікацію драйверів вартості, до яких належать якість бізнес-

моделі, репутаційний та інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал, стійкість клієнтських відносин, ефективність операційних процесів, гнучкість організаційної структури, здатність до цифрової трансформації. Традиційні форми обліку, будучи зорієнтованими на фіксацію операційних потоків і дотримання стандартів звітності, не забезпечують повноти відображення зазначених факторів [4]; натомість стратегічний облік передбачає розширення інформаційної бази за рахунок включення нефінансових показників, сценарних оцінок, прогнозних моделей та індикаторів, що описують не лише стан, а й динаміку розвитку ключових ресурсів та компетенцій підприємства.

У площині аналізу вартості бізнесу стратегічний облік виконує роль своєрідного інструментального «моста» між внутрішньою обліковою інформацією та зовнішніми підходами до оцінювання компанії, які застосовуються інвесторами, кредиторами, потенційними покупцями та іншими стейкхолдерами. Традиційні методи оцінки вартості, зокрема дохідний, порівняльний, майновий підходи, ґрунтуються на показниках, які формуються переважно з облікових даних, однак ці дані часто адаптуються до зовнішніх цілей без урахування внутрішніх стратегічних пріоритетів підприємства. Стратегічний облік, будучи вбудованим у систему управління, дозволяє налаштувати обліково-аналітичні процедури таким чином, щоб вони не просто постачали вихідну інформацію для оціночних моделей, а формували її в логіці стратегічних цілей [1], з урахуванням ризиків, довгострокових інвестиційних програм, реструктуризаційних проєктів, інноваційних ініціатив та змін у портфелі продуктів і ринків [3].

Особливої ваги стратегічний облік набуває у контексті відображення та аналізу нематеріальних активів, які дедалі більше визначають реальну вартість бізнесу, але залишаються недостатньо представленими в бухгалтерській звітності. Йдеться не тільки про формалізовані нематеріальні активи, як то торговельні марки, патенти, ліцензії, а й про важче вимірювані компоненти, зокрема репутацію бренду, рівень клієнтської лояльності, знання й компетенції персоналу, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, інноваційну культуру. Стратегічний облік передбачає розроблення спеціальних аналітичних показників і внутрішніх звітних форм, що дозволяють оцінити вплив цих факторів на майбутні грошові потоки, а отже, й на вартість бізнесу. Саме через таку розширену інформаційну оптику він дає змогу менеджменту приймати рішення не лише щодо оптимізації поточних витрат і доходів, а й щодо розвитку тих ресурсів, які є критичними для довготривалого зростання вартості підприємства. З огляду на те, що значна частина ринкової вартості сучасного підприємства формується за рахунок нематеріальних компонентів, які не мають повноцінного відображення у фінансовій звітності, постає необхідність їх системного обліково-аналітичного моделювання в межах стратегічного обліку. Структурну конфігурацію ключових складових нематеріальної вартості бізнесу та місце стратегічного облікового виміру в їх інтеграції відображено на рисунку 1.

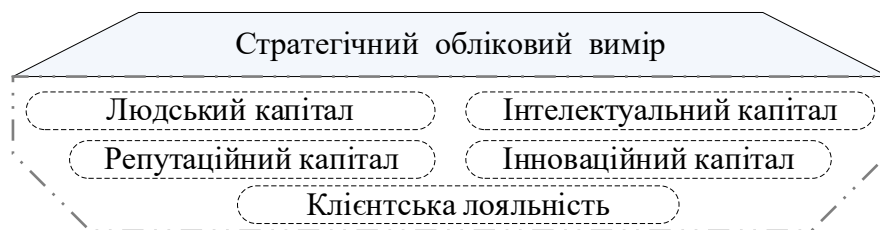


Рис. 1. Нематеріальні активи у структурі вартості бізнесу

Джерело : авторська розробка

Наведена модель ілюструє системний характер участі нематеріальних активів у формуванні вартості бізнесу та підтверджує їх визначальну роль у сучасній економіці знань. Концентрація людського, інтелектуального, репутаційного, інноваційного капіталу та клієнтської лояльності навколо стратегічного облікового виміру підкреслює його функцію як інтегративної аналітичної платформи, що забезпечує узгоджене інформаційне відображення нефінансових детермінант вартості підприємства. Такий підхід створює передумови для їх

включення до стратегічного аналізу та підвищує обґрунтованість управлінських рішень, орієнтованих на довгострокове зростання вартості бізнесу.

Важливим методологічним аспектом стратегічного обліку є його інтеграція з концепціями вартісно-орієнтованого управління та стратегічного контролінгу [3]. У цьому контексті обліково-аналітична система повинна забезпечувати не тільки фіксацію фактичних значень ключових показників, але й їх зіставлення з цільовими орієнтирами, які відображають бажану динаміку вартості бізнесу. Це передбачає використання збалансованих систем показників, побудову причинно-наслідкових карт стратегічних цілей, формування узгоджених з ними індикаторів ефективності на рівні бізнес-процесів, структурних підрозділів і центрів відповідальності. У межах такої логіки стратегічний облік перетворюється на інформаційний «каркас», що з'єднує фінансові й нефінансові цілі, тактичні заходи та довгострокові результати, забезпечуючи прозорість впливу управлінських рішень на вартість підприємства.

Не менш суттєвим є технологічний вимір розвитку стратегічного обліку, пов'язаний з активним упровадженням цифрових рішень, аналітики даних і інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Використання інтегрованих облікових платформ, систем бізнес-аналітики, інструментів моделювання сценаріїв дозволяє значно розширити можливості обліково-аналітичної системи щодо формування прогнозних оцінок вартості бізнесу, аналізу чутливості до ключових факторів, імітації результатів альтернативних стратегічних рішень. У цьому контексті стратегічний облік поєднує класичну методологію відображення господарських операцій із можливостями сучасних технологій обробки даних [4], що дає змогу перейти від статичного уявлення про фінансовий стан підприємства до динамічних моделей, здатних реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування бізнесу.

Розкриття ролі стратегічного обліку в системі управління підприємством потребує також уваги до організаційних аспектів його впровадження. Запровадження стратегічного обліку передбачає перегляд традиційних ролей облікового персоналу, який з виконавців технічних процедур перетворюється на партнерів менеджменту в аналітичному та стратегічному вимірі. Це вимагає підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій у сфері фінансового моделювання, стратегічного аналізу, управління ризиками, а також формування відповідної організаційної культури, що сприймає облік як елемент стратегічного мислення, а не лише як інструмент регуляторної звітності. Без такого організаційного переосмислення стратегічний облік ризикує залишитися формально декларованою концепцією, не інтегрованою в реальну управлінську практику.

Стратегічний облік у системі управління підприємством може бути розглянутий як інноваційний підхід до аналізу вартості бізнесу, який передбачає поєднання облікових методів із інструментами стратегічного аналізу, оцінки ризиків, моделювання майбутніх грошових потоків і управління нематеріальними ресурсами. Його сутність полягає у здатності забезпечити менеджмент багатовимірною, прогностичною та інтерпретованою інформацією про фактори, що формують вартість підприємства, та механізми її трансформації під впливом управлінських рішень і зовнішніх викликів. Саме в цьому вимірі стратегічний облік набуває статусу ключового елемента сучасної системи корпоративного управління, яка орієнтується не лише на фіксацію минулих результатів, а й на активне формування майбутньої вартості бізнесу.

Таким чином, слід зазначити, що стратегічний облік набуває статусу ключового інформаційно-аналітичного інструменту управління вартістю бізнесу в умовах зростання ролі довгострокових факторів конкурентоспроможності та нематеріальних активів. Обмеженість традиційного фінансового обліку у відображенні нефінансових детермінант вартості зумовлює необхідність розширення обліково-аналітичних підходів у напрямі інтеграції стратегічних, прогнозних та індикативних компонент. Встановлено, що стратегічний облік забезпечує методологічне поєднання фінансових і нефінансових показників, створюючи цілісну інформаційну основу для оцінювання вартості бізнесу, управління інвестиційною привабливістю та формування довгострокових управлінських рішень. Процеси цифровізації

обліково-аналітичних процесів істотно підвищує аналітичну глибину стратегічного обліку та його спроможність реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити на розробленні прикладного інструментарію інтеграції стратегічного обліку у систему вартісно-орієнтованого управління підприємством, зокрема на формуванні методик кількісного вимірювання впливу нематеріальних активів на ринкову вартість бізнесу. Також, окремої уваги потребують питання інституціоналізації стратегічного обліку в організаційній структурі підприємств, а також адаптації його методології до галузевої специфіки та різних стадій життєвого циклу бізнесу.

Список використаних джерел

1. Вакун О., Зарудна Н., Фурса Т. Парадигма стратегічного обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 67, т. 6. С. 67–78.
2. Єршова Н., Гаркуша В. Концепція стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5, Is. 3. P. 106-112.
3. Пилипенко А. А., Халліфак А. М. Архітектурноонтологічне моделювання обліково-аналітичного забезпечення менеджменту бізнес-процесів підприємства. *Бухгалтерський облік як наука; від основ до наукової картини світу: колективна монографія*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. С. 165-182.
4. Поліщук О. Т., Шимко Н. О. Управлінська звітність підприємства: інформаційне забезпечення й оптимальна структура. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>.

УДК 005.21:005.336.1:331.101.3

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНІЦІАТИВ ДОБРОБУТУ ПРАЦІВНИКІВ У ПІДТРИМЦІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ В ЧАСИ ВАНІ СВІТУ

Безус А. М.

кандидат технічних, доцент,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0110-8369>

Салімон Т. О.

здобувач вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Наразі є велика кількість досліджень в галузі менеджменту у концепції світу VUCA, що характеризує систему світоустрою як мінливу, невизначену, складну та неоднозначну. Така теорія існує ще з 1980-х років та передбачає можливості створення прогнозів, планів та вибору між діями – це все створювало перспективи для усунення головної проблеми менеджменту – невизначеності та брак інформації. Проте зараз зароджується нова концепція – VANI, що описує світ крихким, тривожним, нелінійним та незрозумілим [6]. Дійсно, поширення війн, природних катастроф, політичної нестабільності ставить у складну ситуацію як звичайних людей, так і топ-менеджерів, керівників та адміністраторів; адже їм необхідно приймати рішення на основі кількох джерел інформації та зроблених припущень щодо майбутнього, а це зробити доволі складно. В таких умовах організації потребують нові концепції управління та дослідження добробуту працівників. Особливо це актуально для України, де підприємства та організації працюють в умовах війни та успішно розвивають свій бізнес. В даній статті крім розкриття проблематики нових підходів в адаптивному менеджменті, поставлено питання

впливу поєднання ініціатив адаптивності та добробуту на продуктивність організації та окремих команд, а також наведення підходящих практик для забезпечення стійкості та продуктивності виконання поставлених завдань.

Хоча багато статей розглядають вплив відносно недавніх подій (Covid-19, обвал ринку криптовалют, війна РФ проти України, війна Палестини та Ізраїлю, міграція фахівців з різних сфер, природні катаклізми тощо) в контексті теорії VUCA, ще у 2020 році футуролог Джамайс Кашіо, опублікував статтю «Зіткнувшись з епохою хаосу», представивши концепцію BANI.

Швидкі та різкі зміни потребують переоцінку стратегій для досягнення поставлених цілей та встановлення нових норм поведінки. Керівники робіт та лідери команд мають володіти адаптивністю до подій та максимальною готовністю до можливих найгірших та найкращих сценаріїв, зосередженістю у роботі, уважністю до психологічного стану підпорядкованих їм осіб для забезпечення ефективної праці в нелегкі часи. [1] [3, с. 7].

Особливо після пандемії Covid-19 підвищилась увага науковців до психічного здоров'я працівників, а організації все більше залучають корпоративні програми благополуччя (або англ. Employee Assistance Program).

Для вимірювання стабільності психологічного добробуту під час певного конфлікту використовують показники стійкості (англ. Resilience), які пов'язані зі здоров'ям, зменшенням стресу та продуктивністю (табл. 1) [4, 8].

Таблиця 1

Характеристика та вплив показників на продуктивність

Самостійний /супутній показник	Показник	Опис та характеристика	Вплив на продуктивність праці
Самостійні	Індивідуальна стійкість	Здатність керувати повсякденним тиском, відновлюватися та «відскакувати» від невдач. Включає оптимізм, організованість, пошук підтримки та збереження здорових стосунків. Це внутрішній ресурс людини.	Помірно впливає, адже при позитивній оцінці стійкий працівник більше готовий до ризиків та їх подолання, легко справляється з зовнішнім тиском, а також такі люди більш відкриті до підтримки та допомоги іншим в команді.
	Командна стійкість	Здатність команди як єдиного цілого відновлюватися після невдач, конфліктів та загроз. Характеризується колективними взаємодіями, наполегливістю, співпрацею та взаємною підтримкою.	Сильний та безпосередній вплив, адже при хороших оцінках команда більш наполеглива, креативна та вміє швидко адаптуватись до змін.
Супутні показники	Суб'єктивне благополуччя	Емоційний стан, що включає позитивні емоції та оцінку задоволеності роботою.	Виступає як підтримуючий фактор продуктивності, адже позитивні емоції та самопочуття сприяють кращій готовності до роботи
	Сприйнятий стрес (PSS)	Ступінь, до якого життя сприймається як непередбачуване, неконтрольоване та надмірне.	Негативний вплив при максимальній оцінці. Високий бал означає низький показник стійкості відповідно.

Самостійний /супутній показник	Показник	Опис та характеристика	Вплив на продуктивність праці
	Командна продуктивність	Виконання функцій та завдань, що вимагаються роботою (англійською описується як in-role), а також виконання ролей, що покращують репутацію організації (англійською описується як extra-role). Оцінюється як результат функціонування команди.	Залежить від показників командної та індивідуальної стійкості. Оцінюється членами команди: чим вища сприйнята стійкість команди, тем вище оцінюється її продуктивність.

Джерело: укладено автором за матеріалами статті The effects of individual and team resilience on psychological health and team performance a multi-level approach / J. Singh et al. Current psychology, 2024 [8].

Крім цих показників використовують комплексний показник психологічного капіталу. Він складається з 4-х складових: самоефективності, як здатності докласти необхідних зусиль для успішного виконання складних завдань, стійкості, оптимізму, як вміння вибудовувати позитивні очікування щодо успіху та надії, як наполегливості під час досягнення цілей. Психологічний капітал є визначенням працівника, як окремої самостійної частини системи, та її можливий позитивний вклад в діяльність організації при умові, що цей робітник забезпечується підтримкою та необхідними ресурсами для розвитку з боку компанії. [4]

Таблиця 2

Формування трірівневої системи стійкості

Макрорівень	Підтримка середніх та малих бізнесів та створення стимулу зростання ринку від держави. Це можуть бути урядові заходи, спрямовані на зменшення навантаження певних бізнес-операцій в організаціях, збереження робочих місць, або створення знижок на товари чи послуги для привернення уваги споживачів та збереження ринку.
Мезорівень	Стійкість організації перед зовнішніми факторами та заохочення до підвищення рівня стійкості у працівників. Наприклад, сприяння дослідницькій діяльності, формування правильної моделі лідера, заохочення до командного навчання, створення можливостей для безперервного покращення навичок.
Мікрорівень	Емоційний інтелект, особиста стійкість, тобто вміння адаптуватись до певних обставин та долати перешкоди. До прикладу, об'єктивна оцінка власних емоцій та вміння їх контролювати для взаємодії з іншими, а також вміння зчитувати емоційні сигнали інших сприяє кращій співпраці та вчасному розпізнаванню та реагуванню на потреби колег, рідних, знайомих тощо.

Джерело: укладено автором за матеріалами статті Robinson R. N. S., Yan H., Jiang Y. Employee resilience during crisis: a three-tiered perspective on its 'can-do' and 'reason-to' motivational factors. Tourism management, 2024. [7]

Наведені показники необхідно враховувати при оцінці ефективності діяльності організації не тільки для збільшення вигод в майбутньому, але й для запобігання емоційного вигорання робітників, зберігання командного духу та, за потреби, допомогти працівникам

керувати власним психологічним станом та зовнішнім тиском, адже працівник велику частину життя проводить на роботі і при налагодженні емоційного добробуту в команді, закономірно підвищується стійкість організації до викликів та може достойно підтримувати діяльність в сучасних складних умовах.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що потрібно досліджувати психологічний добробут працівника на всіх рівнях його значущості: індивідуальному (мікрорівні), як учасник організації (мезорівні) та як частину суспільства чи громадянина певної держави (макрорівні) (таблиця 2) [7].

Через збройну агресію РФ проти України населення в країні швидше навчилось адаптуватись під неординарні ситуації, в також організації не тільки виживають попри обстріли, економічну та політичну нестабільність, міграцію громадян, але й активно розвивають свої бізнеси, проводять програми підтримки для різних категорій осіб (таких як ВПО, ветеранів, родин військовослужбовців), пропонуючи робочі місця, навчання, консультування для керівників щодо оцінки кризового стану підприємства, психологічну підтримку. І в таких компаніях готові працювати 50% робітників, навіть при нижчій заробітній платі.[2]

Хоча в світі вже давно переформатували досвід керування з армії та інтегрували в бізнес-середовище новий підхід щодо планування, прогнозування та організації процесів і колективу, враховуючи устрій сучасного світу, проте потрібно прийняти, що BANI концепція вже наступила з 2020 року. Зараз, окрім здатності розуміння себе, створення резервних джерел допомоги, необхідно мати нестандартне мислення та вміння зосереджуватись й аналізувати свої дії, або як керівник спостерігати за діями колективу, за потреби, надавати підтримку та створювати мотиваційні заходи.

Список використаних джерел

1. Мних О. Пріоритетні напрямки маркетингових досліджень інноваційної активності ринкових агентів в умовах VUCA-світу. *Adaptive management theory and practice economics*. 2022. Т. 14, № 28.: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-01)
2. Український досвід корпоративного добробуту: як бізнес перебудовує HR-системи в умовах війни – підсумки вебінару Федерації роботодавців України. Федерація роботодавців України. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/ukrajinskij-dosvid-korporativnogo-dobrobutu-yak-biznes-perebudovue-hr-sistemi-v-umovakh-vijni-pidsumki-vebinaru-federatsiji-robotodavtsiv-ukrajini> (дата звернення 16.11.2025).
3. Business research in the VUCA world (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). *Ushus-Journal of business management*. 2021. Vol. 20, no. 1. P. 5–16. <https://doi.org/10.12725/ujbm.54.0>.
4. Dirzyte A., Patapas A. Positive organizational practices, life satisfaction, and psychological capital in the public and private sectors. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 1. P. 488. <https://doi.org/10.3390/su14010488>
5. Jalil M. F., Ali A. The influence of meaningful work on the mental health of SME employees in the COVID-19 era: can coping strategies mediate the relationship? *BMC public health*. 2023. Vol. 23, no. 1. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-17347-3>
6. Kruse K. Forget VUCA: why BANI is the new framework for today's world. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2025/02/03/forget-vuca-bani-is-the-new-framework-world/> (дата звернення 16.11.2025).
7. Robinson R. N. S., Yan H., Jiang Y. Employee resilience during crisis: a three-tiered perspective on its ‘can-do’ and ‘reason-to’ motivational factors. *Tourism management*. 2024. Vol. 103. P. 104912. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104912>
8. The effects of individual and team resilience on psychological health and team performance: a multi-level approach. *J. Singh et al. Current psychology*. 2024. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06861-1>

УДК 330.341.1: 637.1

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Болтянська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0002-6314-4429

Гурін О. М.

здобувач освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Молокопереробні підприємства України функціонують в умовах зростаючої конкуренції, нестабільної сировинної бази, зміни споживчих уподобань та підвищених вимог до якості й безпечності продукції. Додатковий тиск чинять воєнні виклики, порушення логістики та необхідність відповідності європейським стандартам. У таких обставинах традиційні методи управління вже не забезпечують належної ефективності, що актуалізує потребу у впровадженні інноваційних технологій та сучасних управлінських рішень для підтримання конкурентоспроможності та стійкості підприємств галузі.

Проблема формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств зумовлена технологічною відсталістю, невідповідністю частини продукції міжнародним вимогам, нестабільністю постачання сировини та високою вартістю логістики. Додатково на розвиток галузі впливають енергетичні ризики, подорожчання ресурсів та посилення вимог до екологічності виробництва.

Інноваційні зміни у молокопереробці мають мультиплікативний вплив на всю галузь, а саме стимулюють фермерські господарства підвищувати якість сировини; оптимізують логістичні процеси та скорочують витрати постачальників; формують нові споживчі пріоритети через розширення асортименту та удосконалення упаковки; сприяють сталому розвитку та зменшенню екологічного навантаження тощо.

Таким чином, інновації впливають на всі ключові суб'єкти ринку - від виробників сировини до кінцевих споживачів. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності на теперішній час вважаємо наступні:

- модернізація виробництва через впровадження роботизованих ліній, енергоощадного обладнання, сучасних методів обробки та інноваційного пакування тощо;
- диверсифікація асортименту, зокрема виробництво органічних, функціональних, високобілкових, безлактозних продуктів, а також рослинних альтернатив тощо);
- оптимізація логістики за допомогою створення локальних пунктів збору, застосування технологій «холодного ланцюга», цифровий моніторинг температури та оптимізація маршрутів тощо;
- впровадження діджиталізації - використання ERP-систем, автоматизованого контролю якості, аналітики попиту, цифрового маркетингу тощо;
- підвищення якості та безпеки через впровадження стандартів HACCP, ISO, проходження міжнародної сертифікації тощо;
- введення маркетингових інновацій, а саме програм лояльності, розвиток брендів, активне використання соціальних мереж тощо;
- впровадження сталих технологій: переробка відходів, виробництво біогазу, використання сонячних панелей тощо.

Ключові інновації, що впроваджуються вже сьогодні, суттєво трансформують молочну галузь, надаючи компаніям можливість залишатися конкурентоспроможними[2]. Зокрема,

автоматизовані доїльні системи, такі як роботизовані установки та системи контролю здоров'я корів, забезпечують інтеграцію в усі фермерські процеси. Це підвищує продуктивність, знижує потребу в персоналі й гарантує стабільну якість молока. Також активно застосовують нові методи зберігання і переробки, включно з мембранними технологіями та інтелектуальними системами охолодження, що мінімізують втрати продукції та підвищують її безпеку, роблячи молочні продукти більш привабливими для споживачів.

Велику увагу приділяють екологічній упаковці: використовують біорозкладні матеріали та інтелектуальні етикетки з QR-кодами і сенсорами свіжості, що покращує зручність для покупців і підвищує рівень довіри, сприяючи зростанню продажів. Цифрові технології та аналітика охоплюють весь виробничий процес, допомагаючи прогнозувати попит, оптимізувати логістику і контроль якості, що в результаті підвищує ефективність і прибутковість бізнесу. Крім цього, зростає інтерес до молочних продуктів із додатковими корисними властивостями, такими як пробіотики і вітаміни, а також функціональні йогурти і сири, що відповідають сучасним запитам споживачів, які піклуються про здоров'я. Це відкриває нові можливості для розширення асортименту та виділення продуктів на ринку.

Цифровізація виробничих процесів все більше забезпечує впровадження Індустрії 4.0 на молокопереробних підприємствах. На рівні ферм прикладом впровадження робототехніки є автоматизовані доїльні зали. Мікро-чіпи на коровах дозволяють інтегрувати дані про них на комп'ютерних базах, в яких збирається величезна кількість даних, включаючи кількість кроків, частота жування кормів тощо. Визначення часу, коли корова перебуває в теплі для ефективного розмноження, доступне за допомогою додатком MooCow, розробленої Dairy Master (Ірландія), разом з додатком MooMonitor для керівництва коровами у приміщенні. Також заслуговує на увагу, створений компанією MooCall, датчик, прикріплений до коров'ячого хвоста, який може контролювати ситуацію під час народження телят і відправляти SMS-повідомлення фермеру [3].

Новаторський проєкт компанії Tetra Pak дозволив розпочати використання у виробничому процесі гомогенізатора Tetra Pak Homogenizer 250, першого з нового покоління гомогенізаторів з вдосконаленим інтелектуальним управлінням. Одним з основних аспектів розумної системи є постійний моніторинг. Розумна система базується на аналізі даних про ефективність застосування, що накопичені за останні п'ять років від 7000 гомогенізаторів, встановлених у всьому світі. Аналіз здійснюється в режимі реального часу на основі показників від датчиків тиску, вібрації та провідності, вбудованих в новий гомогенізатор, щоб передбачити, коли деталі зносяться і потребують заміни. Наступним кроком є збереження всіх цих даних у хмарі для постійного оновлення бази даних. Потік даних з усіх підключених підрозділів та виробничих ліній може бути використаний, щоб отримати більше інформації, яка використовується для розкриття значущих уявлень за допомогою розширеного аналізу.

Все частіше лінії компанії Tetra Pak підключаються до хмари для збору даних, а інформація надсилається до Центру управління якістю та ефективністю виробництва. Там дані аналізуються експертами, які мають доступ до даних про ефективність з тисяч інших підключених блоків. Вони можуть дати висококваліфіковані рекомендації, щоб уникнути незапланованих простоїв. Це дозволило компанії Tetra Pak запропонувати послугу інтелектуального технічного обслуговування, яка пропонується на підставі договорів про обслуговування [3]. Це лише одна з багатьох нових можливостей діджиталізації, які відкриває впровадження інноваційних технологій. Технології Індустрії 4.0 можуть бути впроваджені на всіх стадіях виробничих систем молокопереробного підприємства, включаючи моніторинг навколишнього середовища

До прикладу, розробка ефективних технологій переробки молочної сироватки може стати важливим інструментом економічного розвитку молокопереробних підприємств. Одним з найпростіших способів використання молочної сироватки з технологічної точки зору – використання її при виробництві напоїв. Молочна сироватка містить майже всі компоненти молока і має низьку енергетичну цінність і може бути використана для виробництва продуктів дієтичної групи. Високу біологічну цінність сироватки зумовлюють білкові речовини, а також вітаміни, гормони, органічні кислоти, імунні тіла та мікроелементи. Обґрунтовано

застосування рослинних інгредієнтів різного походження (апельсинових харчових волокон, висівок пшеничних, яблучного пектину в клітковині) для приготування ферментованих сироваткових напоїв з підвищеною в'язкістю. [1]

Науковцями розроблені науково обґрунтовані технології вершкового масла та масляних паст з поліфункціональними рослинними харчовими добавками, які надають продукту лікувально-профілактичних та дієтичних властивостей. Таких властивостей надають маслу біологічні добавки із рослинної сировини (інулін, пектин, порошки із буряка червоного, бруньок чорної смородини, топінамбуру, моркви та сироп чорниці з фруктозою). [1]

Сучасні пакувальні машини самоочищаються та забезпечують асептичне середовище для упаковки молока. Їх вдосконалений дизайн дозволив молоку залишатися свіжим протягом принаймні 14 днів і зробив можливим використання ультрапастеризуючого обладнання для продовженого терміну придатності [5].

Інноваційні підходи у молочній галузі приносять ряд важливих переваг, які суттєво впливають на розвиток підприємств. Насамперед, вони сприяють підвищенню продуктивності та більш ефективному використанню ресурсів, що дозволяє працювати з меншими витратами. Завдяки впровадженню новітніх технологій покращується якість кінцевої продукції, а її термін зберігання стає довшим, що є надзвичайно важливим для підтримання свіжості і безпеки продуктів.

Також значно зменшуються логістичні витрати, що робить процес доставки більш економічним і швидким. Використання цифрових інструментів забезпечує прозорість всього виробничого циклу, дозволяючи контролювати продукцію на кожному етапі — від ферми до полиці магазину. Це полегшує вихід на міжнародні ринки, відкриваючи нові можливості для зростання бізнесу. Не менш важливим є і позитивний імідж компанії, який формується завдяки екологічним та технологічним інноваціям, що у свою чергу підвищує лояльність споживачів. Впровадження таких рішень допомагає зменшувати кількість відходів і заохочує використання «зеленої» енергії, підтримуючи сталий розвиток.

Водночас, застосування інновацій вимагає суттєвих вкладень. Основними викликами є високі початкові інвестиції у сучасне обладнання та цифрові системи, що можуть бути значною фінансовою навантаженням для підприємств. Необхідність захисту інформації від кібератак ставить додаткові вимоги до безпеки даних. Процедури сертифікації нових технологій можуть бути тривалими і складними, що уповільнює процес впровадження. Окрім того, вартість холодильних систем, сенсорів і екологічних установок залишається високою, а персонал потребує спеціальної підготовки для роботи з новими технологіями, що вимагає додаткових ресурсів і часу.

Щодо перспектив, то ключовими напрямками розвитку для зміцнення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств вважаються такі інноваційні підходи. Використання штучного інтелекту допомагає прогнозувати якість продукції і оптимізувати рецептури, що підвищує ефективність виробництва. Створення кластерів, які об'єднують ферми, переробників і роздрібну торгівлю, сприяє кращій координації та взаємодії на різних ланках ланцюга постачання. Цифрові платформи дозволяють керувати всіма етапами логістики більш прозоро і швидко. Використання технології блокчейн забезпечує надійне підтвердження походження продукції, підвищуючи довіру покупців. Крім того, розширення виробничих ліній, що поєднують тваринну і рослинну продукцію, відкриває нові ніші і відповідає сучасним трендам здорового харчування.

Підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств можливе за умови системної інноваційної трансформації виробництва, логістики та управління якістю. Попри високі фінансові затрати, такі зміни забезпечують довгострокові переваги: підвищення продуктивності, відповідність європейським стандартам, розширення ринків збуту та зміцнення стійкості галузі в умовах воєнних ризиків.

У перспективі інновації стануть ключовим фактором сталого розвитку молочної промисловості України та формування її конкурентних позицій на внутрішньому й міжнародному ринках.

Список використаних джерел

1. Грек О. В., Осьмак Т. Г. Інноваційні розробки в молочній галузі, Національний університет харчових технологій, *Молочна індустрія*. №2 2013, с. 42-43
2. ТОП-5 інновацій у молочній промисловості у 2025 році, URL: <https://agrofrost.com.ua/uk/top-5-innovaciy-u-molochniy-promislovos/> (дата звернення 26.11.2025).
3. Чупріна М. О., Пермінова С. О., Ситник Н. І. Впровадження інноваційних технологій Індустрії 4.0 в систему управління якості молочної продукції. Східна Європа: *Економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3(36). С. 95-100 <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-15>
4. Цифрове майбутнє молочних ферм: автоматизація та її наслідки URL:<https://www.tetrapak.com/insights/cases-articles/automation-dairy-process> (дата звернення 16.11.2025).
5. Шкоропад Л. Якість та конкурентоспроможність вітчизняної молочної продукції. *Техніка і технології АПК: науково-виробничий журнал*. 2012. № 1. С. 34–36.
6. Болтянська Л. О. Сучасний стан та тенденції регіонального ринку молока. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2021. Вип. 11, т. 2. С. 24–36. DOI: <https://doi.org/10.31388/2220-8674-2021-2-24>
7. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 169–178. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177>

УДК 330.341.1:355.018

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ГНУЧКІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ В ТОРГІВЛІ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Болтянська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-6314-4429

Савченко Д. О.

здобувач освітнього ступеня магістра,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Воєнний стан створює для підприємств торгівлі надзвичайно складне та нестабільне середовище функціонування, яке характеризується порушенням логістичних ланцюгів, скороченням платоспроможного попиту, зростанням операційних витрат, кадровими втратами та підвищеними ризиками господарської діяльності [1;2;4]. За таких умов традиційні підходи до управління прибутковістю виявляються малоефективними, що актуалізує пошук нових управлінських рішень і адаптаційних механізмів.

Особливого значення в цих умовах набувають підприємницька гнучкість та інновації, які дозволяють суб'єктам торгівлі швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати бізнес-процеси та забезпечувати стабільне формування фінансових результатів. Підприємницька гнучкість розглядається як здатність підприємства оперативно змінювати організаційні, маркетингові, логістичні та фінансові рішення відповідно до умов воєнної економіки, тоді як інновації виступають інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу [1;3].

У зв'язку з цим дослідження ролі підприємницької гнучкості та інновацій у забезпеченні прибутковості підприємств торгівлі в умовах війни є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

У науковій літературі підприємницька гнучкість трактується як здатність підприємства оперативно змінювати структуру ресурсів, організаційні форми та бізнес-процеси у відповідь на зовнішні шоки, зберігаючи або відновлюючи конкурентоспроможність і прибутковість [4]. З позицій сучасної теорії управління гнучке підприємство характеризується високим рівнем адаптивності, диверсифікації та швидкістю прийняття управлінських рішень, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли ризики носять нелінійний і високовірогідний характер. Поряд з цим, гнучкість у торгівлі проявляється через можливість трансформувати формат торговельних операцій, переорієнтуватися між офлайн- і онлайн-каналами збуту, змінювати асортимент відповідно до структури попиту домогосподарств, які зазнають суттєвого зниження доходів і вимушеного переселення.

У процесі забезпечення стабільної діяльності торговельних підприємств в умовах кризи визначальною є організаційно-структурна та логістична гнучкість. Вона передбачає оперативну перебудову конфігурації ланцюгів постачання, пошук альтернативних шляхів, складських приміщень і транспортних підрядників у відповідь на блокування або руйнування інфраструктури. Узагальнення практичного досвіду українських торговельних підприємств під час повномасштабної агресії дозволило ідентифікувати низку моделей гнучкої адаптації, зокрема: часткову чи повну релокацію об'єктів (магазинів і складів) у безпечніші регіони; скорочення стаціонарної мережі з одночасним нарощуванням кур'єрської доставки; а також застосування гнучких форм зайнятості (аутсорсинг, неповна зайнятість, дистанційна праця) для оптимізації витрат на персонал. Застосування цих заходів сприяє скороченню постійних витрат і підтримці мінімального необхідного рівня обороту, що формує основу для відновлення рентабельності після стабілізації споживчого попиту [1;5].

Проте, емпіричні дослідження підтверджують, що сама по собі гнучкість без інноваційного компонента має обмежений вплив, забезпечуючи лише виживання, але не гарантуючи довгострокового зростання прибутковості [3]. Інновації в торговельній діяльності в умовах війни набувають багатоаспектного характеру, охоплюючи продуктові, процесні, організаційні та маркетингові зміни, які трансформують зміст і технологію торговельної діяльності. До продуктових інновацій відносять розробку нових товарних пропозицій, адаптованих до воєнних потреб (товари для оборони, енергетичне обладнання, тактичне спорядження, товари першої необхідності), а також корегування цінових категорій, упаковки та фасування відповідно до зниженого платоспроможного попиту та зростання витрат домогосподарств. Процесні інновації включають цифровізацію операцій, інтеграцію систем управління складськими запасами, електронний документообіг та автоматизацію касових операцій, що мінімізує транзакційні витрати й втрати від помилок [3;5]

Особливе значення мають цифрові інновації, які в умовах воєнного стану перетворюються з джерела конкурентної переваги на необхідну умову збереження присутності бізнесу на ринку [3]. Активний розвиток інтернет-торгівлі, маркетплейсів, мобільних додатків для замовлення та доставки, а також впровадження CRM-систем для персоналізації пропозицій дозволяє торговельним підприємствам частково компенсувати падіння обсягів офлайн-продажів, зменшити залежність від фізичної інфраструктури та забезпечити гнучкість каналів збуту. Аналітичні дані свідчать, що в перші місяці війни темпи реєстрації нового бізнесу зберігалися на рівні понад 80% від докризового періоду, що вказує на інтенсивне використання цифрових форматів для швидкого виходу на ринок без значних капітальних інвестицій у матеріальні активи. Це підтверджує формування специфічної бізнес-екосистеми, в якій цифрові інновації в поєднанні з підприємницькою гнучкістю стають основою масштабованих бізнес-моделей з відносно низькими постійними витратами.

Організаційні та маркетингові інновації в торгівлі у період війни виявляються у переході до клієнтоцентричних форматів, запровадженні гнучких програм лояльності, розширенні сервісів «останньої милі» та формуванні партнерських мереж між торговельними операторами, логістичними компаніями, благодійними та волонтерськими організаціями. Такі

інноваційні рішення не тільки підвищують рівень задоволеності клієнтів і частоту повторних покупок, а й сприяють формуванню соціального капіталу підприємства, що в умовах високої невизначеності мінімізує ризики втрати клієнтської бази. Окремо виділяються інституціональні інновації — використання інструментів державної та міжнародної підтримки (пільгові кредити, гранти, компенсаційні програми, податкові послаблення), які стимулюють залучення інвестицій у модернізацію логістики, торговельної інфраструктури та IT-рішень [1;2;5].

Синергія підприємницької гнучкості та інновацій безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу через низку механізмів. По-перше, адаптивна зміна структури витрат (енергозбереження, оптимізація штату, перегляд орендних умов, децентралізація складів) у комплексі з технологічними інноваціями (автоматизація, онлайн-канали збуту) дозволяє знизити частку постійних витрат у собівартості товарів, підвищуючи операційну маржу навіть при скороченні обороту. По-друге, інноваційний асортимент і нові канали збуту забезпечують розширення ринкового покриття, дозволяючи залучати нові сегменти споживачів, зокрема інституційних клієнтів (гуманітарні місії, волонтерські фонди) та внутрішньо переміщених осіб, що позитивно впливає на обсяги продажів і стабілізацію грошових потоків. По-третє, оперативне реагування на зміни регуляторного середовища та використання державних програм підтримки зменшують фінансові ризики і вартість капіталу, опосередковано підвищуючи показники рентабельності активів і власного капіталу.

Емпіричні дослідження стану малого й середнього бізнесу України у воєнний період свідчать, що більшість підприємств, які реалізували комплекс заходів гнучкої адаптації та інноваційного розвитку, змогли частково або повністю відновити діяльність і зберегти необхідний рівень прибутковості. Значна частина цих суб'єктів господарювання перейшла від режиму «виживання» до режиму «обережного зростання», освоюючи нові ніші (e-commerce, логістика, виробництво товарів оборонного призначення), що підтверджує наявність підприємницького потенціалу для трансформації бізнес-моделей. Разом із тим, залишається актуальною проблема нерівномірного доступу до технологій і фінансових ресурсів, що спричиняє диференціацію підприємств за рівнем прибутковості та інноваційної активності, створюючи ризики посилення структурних диспропорцій у торговельному секторі.

Таким чином, теоретичний аналіз і практика функціонування українських торговельних підприємств у воєнний час дають підстави стверджувати, що інновації та підприємницька гнучкість виступають взаємодоповнюючими чинниками формування прибутковості бізнесу. Гнучкість забезпечує здатність до оперативного реагування на шоки та мінімізації втрат, тоді як інновації створюють нові джерела доходів і підвищують ефективність використання ресурсів, формуючи основу для сталого зростання у довгостроковій перспективі. Відповідно, у концептуальному апараті ці категорії доцільно розглядати як ключові елементи механізму забезпечення прибутковості торговельних підприємств у період воєнного стану та поствоєнного відновлення.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємницька гнучкість є ключовим чинником забезпечення прибутковості підприємств торгівлі в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових факторів і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інновації, у свою чергу, є інструментом реалізації гнучких управлінських рішень та сприяють зростанню ефективності бізнес-процесів. Доведено, що найбільший вплив на формування прибутковості мають цифрові та організаційні інновації, а також інновації у сферах маркетингу та логістики. Їхнє впровадження дозволяє торговельним підприємствам оптимізувати витрати, зберегти клієнтську базу та забезпечити стабільні доходи навіть в умовах значної економічної нестабільності. Отже, стратегія забезпечення прибутковості торговельних підприємств в умовах війни має базуватися на поєднанні підприємницької гнучкості та інноваційного розвитку, що дозволить не лише зберегти життєздатність бізнесу, але й створити передумови для його подальшого відновлення та зростання.

За результатами дослідження встановлено, що підприємницька гнучкість є ключовим чинником забезпечення прибутковості підприємств торгівлі в умовах воєнного стану, оскільки

дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових факторів. Інновації, своєю чергою, виступають інструментом реалізації гнучких управлінських рішень і сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Доведено, що найбільший вплив на формування прибутковості мають цифрові та організаційні інновації, а також інновації у сфері логістики та маркетингу. Їх впровадження дозволяє підприємствам торгівлі оптимізувати витрати, зберегти клієнтську базу та забезпечити стабільні доходи навіть в умовах високої економічної нестабільності.

Отже, в умовах війни стратегія забезпечення прибутковості підприємств торгівлі має ґрунтуватися на поєднанні підприємницької гнучкості та інноваційного розвитку, що дозволить не лише зберегти життєздатність бізнесу, а й створити передумови для його післявоєнного відновлення та зростання.

Список використаних джерел

1. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і суспільство*. 2024. № 56. С. 45–52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>.
2. Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Проблеми функціонування торговельних підприємств під час воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10(323). С. 97–102. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-97-102>.
3. Химич І. Г. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84, № 2. С. 120–128. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1222.pdf> (дата звернення 14.11.2025).
4. Панькова Л. О., Гуцалюк О. В. Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 220–223. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/49>.
5. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>.
6. Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації : навч. посібник / Л. О. Болтянська, Г. М. Завадських, О. І. Лисак, В. М. Тебенко; Таврійський державний агротехнологічний університет. Запоріжжя, 2025. 320 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/19643> (дата звернення 14.11.2025).

УДК 658.3:331.2

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Бутим С. В.

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3023-4041>

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкового середовища, технологічних змін, процесів глобалізації та зростання невизначеності, управління змінами перетворюється на одну з ключових функцій ефективного менеджменту. Організації дедалі частіше стикаються з потребою оперативного реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, що зумовлює необхідність упровадження продуманих трансформацій. У цьому контексті управління змінами постає як комплексний інструмент, що забезпечує керований перехід підприємства від поточного стану до цільової моделі його розвитку.

Розглянемо значення терміну «зміни», згідно з словником Вебстера, який надає наступне трактування:

- 1) зрадити чому-небудь інше положення або задати інший напрям;
- 2) зробити зрушення;

- 3) модифікувати;
- 4) трансформувати, замінити, перевести в іншу якість [1].

Зміни є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Саме тому важливо не лише впроваджувати нові підходи та технології, а й ефективно управляти процесом змін, зокрема в системі стимулювання праці.

Управління організаційними змінами – це галузь наукових досліджень, навчальна дисципліна, що вивчає закономірності та особливості як еволюційних, так і революційних перетворень в організаціях, сучасні технології адаптації організаційних структур, процесів, функцій до умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [2].

Також виокремлюють зовнішні та внутрішні джерела змін, перші формуються під впливом факторів, що перебувають поза межами організації, тоді як внутрішні ґрунтуються на внутрішніх ініціативах, нових ідеях та здатності компанії до самовдосконалення. Слід також відзначити тенденцію останніх років: якщо раніше головним джерелом змін були внутрішні чинники, то сьогодні переважають зовнішні, особливо це можна спостерігати в Україні, де підприємства змушені адаптуватися до економічних, політичних і соціальних викликів, що посилюються в умовах воєнних дій та постійних трансформацій ринкового середовища. Без ефективного управління такими змінами організації ризикують втратити конкурентоспроможність, знизити продуктивність і не забезпечити власний стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

За сучасних умов управління змінами перетворилося з допоміжної функції на важливу компетенцію сучасного менеджменту, що більше не є просто набором заходів у відповідь на кризу чи нове розпорядження, а становить собою структурований процес, що забезпечує не просто виживання, а й конкурентну перевагу організації. Завдяки грамотному управлінню змінами керівництво може оптимізувати ресурси, зменшити опір персоналу та сформувати культуру постійного вдосконалення.

В Україні організації зіштовхуються з викликами, що провокують зміни: вплив воєнних дій на економіку, нестабільність ринку, зміни в законодавстві, розвиток цифрових технологій та глобалізація бізнес-процесів. У таких умовах здатність швидко адаптуватися стає критично важливою. Управління змінами дозволяє українським підприємствам реагувати на зовнішні чинники, впроваджувати нові технології та моделі організаційної роботи, а також підтримувати мотивацію та залученість працівників. Адже, це важливо за сучасних нестабільних умов, зокрема воєнних дій на території України, коли люди періодично перебувають в стресових ситуаціях, що негативно відображається на результативності їх праці. Саме людські ресурси є рушійною силою бізнесу, що забезпечують ефективність функціонування усіх процесів, впливають на успішність і темп розвитку підприємства. Тому для того, щоб робота працівників в організації була насправді продуктивною потрібно управляти системою стимулювання праці на підприємстві та постійно трансформувати її, забезпечуючи таким чином мотивацію робітників.

Війна суттєво вплинула на психологічний та матеріальний стан українців, що підтверджують проведені соціологічні дослідження (рис. 1), за даними яких частина респондентів повідомляє про емоційну втому, відчуття стресу, розгубленості, ступору та негативні емоції [3], 21% опитаних зазначили, що дохід їхніх сімей суттєво знизився [4], а близько 40% респондентів вказали на загальне значне погіршення якості їхнього життя [5]. Таким чином, в умовах війни ефективне управління змінами в системі стимулювання є необхідною складовою забезпечення високопродуктивної праці та мотивації працівників.

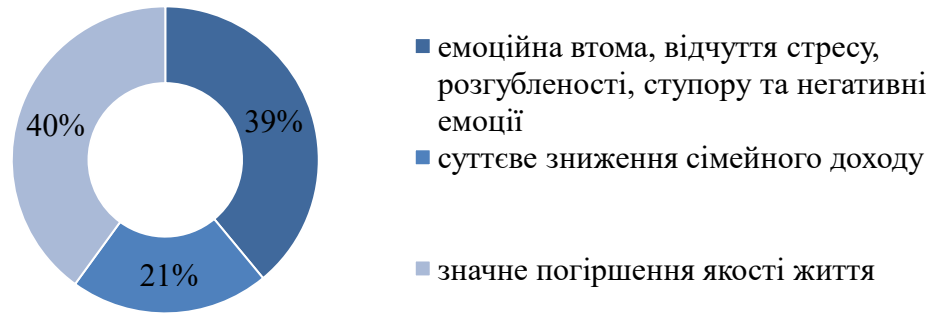


Рис. 1. Соціологічне дослідження впливу війни на стан українців
Джерело: сформовано автором на основі [3-5]

Також важливо розрізняти такі поняття, як «стимулювання» та «мотивація», адже, між ними існує відмінність. Стимулювання — цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій [6, с. 20]. Досягнення цілей організації за допомогою стимулювання праці здійснюється керівниками-менеджерами через цілеспрямований вплив на працівника, групу людей або команду за допомогою визначених стимулів, з метою підтримання певних характеристик трудової поведінки, але першочергово це підвищення ефективності праці робітників, що в результаті призводить до розвитку, покращення роботи організації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, впливають на її поведінку, надають їй діяльності цілеспрямованості [7, с. 300]. Тому, стимулювання є зовнішнім поштовхом, який допомагає активізувати зусилля людини або підтримати її на шляху до досягнення цілі. Також дане поняття можна розглядати як один із засобів мотивації. Мотивація, в свою чергу, є як внутрішнім так і зовнішнім рушієм, що спрямовує людину до досягнення цілей, спираючись на її особисті бажання, потреби та цінності.

Розробка системи стимулювання праці та управління змінами в ній є непростим завданням, бо вимагає докладання певних зусиль з боку менеджерів, терпіння та часу, а також професійного розуміння суті трудової мотивації, знань і досвіду, вживання методів, як матеріальної так і нематеріальної винагороди. Також стимулювання праці передбачає вивчення потреб кожного працівника для створення умов, за яких ефективна трудова діяльність даватиме певні, раніше передбачені результати й стане необхідною, достатньою умовою формування мотивів, стимулів до праці та виконання завдань, що були дорученні робітникові.

Важливо регулярно переглядати та вдосконалювати структуру системи стимулів, адже цей процес не має бути статичним. Структура системи заохочень потребує оновлень відповідно до нових тенденцій, інновацій та змін в економічних умовах. Тому керівництво підприємства повинно систематично аналізувати існуючу систему та вчасно вносити необхідні корективи.

Успішне впровадження організаційних змін вимагає системного підходу, який поєднує стратегічне планування, постійний моніторинг результатів та відкриту комунікацію з працівниками. У цьому контексті значний внесок зробив дослідник Джон Коттер, який запропонував модель з восьми послідовних етапів, що зображені на рис. 2.

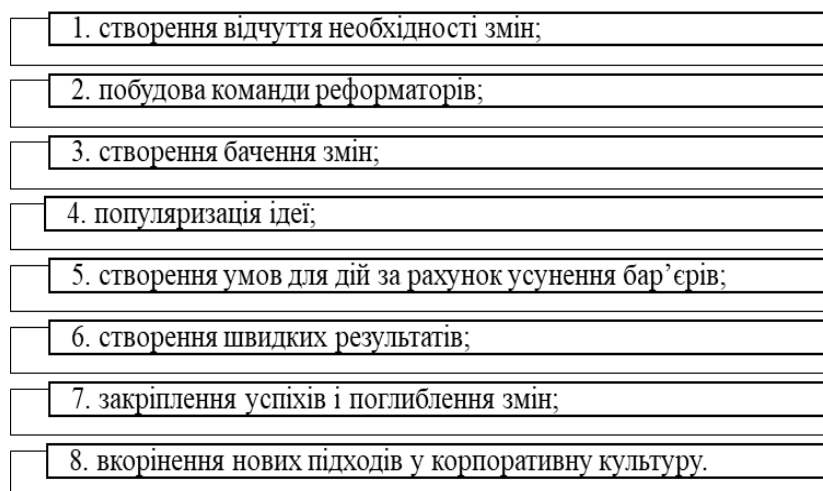


Рис. 2. Модель впровадження змін Джона Коттера

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Згідно з моделлю Джона Коттера, на першому етапі необхідно сформувати в працівників розуміння нагальної потреби у змінах, використовуючи дані про стан бізнесу та ринкову ситуацію. Далі створюється команда лідерів, які здатні керувати процесом трансформацій. Наступним кроком є формування чіткого бачення змін і донесення його до персоналу для залучення достатньої підтримки. Після цього компанія усуває перешкоди, забезпечує працівників ресурсами та сприяє активним діям. Важливо фіксувати перші успіхи, адже вони підсилюють мотивацію та підтверджують правильність напрямку. Після отримання початкових результатів слід підтримувати темп змін, продовжуючи впроваджувати нові ініціативи. На завершення оновлені підходи закріплюються в корпоративній культурі, стаючи частиною повсякденної роботи.

Щоб подолати опір працівників до нововведень необхідно забезпечити прозоре інформування персоналу про цілі змін, очікувані результати та переваги для кожного учасника процесу. Також, важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори різних категорій працівників, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та довгостроковій стійкості організації.

Отож, в Україні, з огляду на особливості економічної та політичної ситуації, управління змінами набуває особливого значення. Воно стає інструментом стратегічної адаптації, який дозволяє підприємствам працювати у складних умовах воєнного часу, економічної нестабільності та постійних трансформацій ринку. Зокрема, управління змінами у системі стимулювання праці сприяє не лише підвищенню мотивації та продуктивності персоналу, а й збереженню стабільності організаційних процесів, формуванню лояльності працівників та створенню гнучкої корпоративної культури, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики та внутрішні потреби розвитку.

Таким чином, можна стверджувати, що управління змінами є невід'ємною та ключовою складовою сучасного менеджменту. Воно забезпечує організаціям здатність адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, реагувати на технологічні, економічні та соціальні виклики, а також впроваджувати нові моделі організаційної діяльності. Здатність ефективно управляти змінами дозволяє підприємствам не лише підтримувати стабільність і продуктивність, а й створювати конкурентні переваги за рахунок швидкої реакції на дії ринку та трансформаційні процеси.

Список використаних джерел

1. Стратегічне управління: вебсайт. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/pv/2045.pdf> (дата звернення 11.11.2025).
2. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Грищук А. М., Смолінська Н. В., Гункевич М. Б., Замроз М. В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
3. Два роки повномасштабної війни в Україні: думки, переживання, дії: вебсайт. URL: <https://surl.li/ysdtjt> (дата звернення 11.01.2025).
4. Українська правда. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців?: вебсайт. URL: <https://surl.li/bcbqjs> (дата звернення 11.01.2025).
5. Фонд «Демократичної ініціативи» імені Ілька Кучеріва: вебсайт. URL: <https://surl.lu/jywhvd> (дата звернення 11.01.2025).
6. Клот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Менеджмент персоналу: підручник/ за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
8. Українська правда: вебсайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/04/23/236637/> (дата звернення 03.11.2025).

УДК 338.48

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ДОХІДНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Демко В. С.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0001-6456-8795

Туризм є одним із секторів, здатних забезпечувати мультиплікаційний ефект для національної економіки через зростання зайнятості, мобілізацію інвестицій, розширення експортного потенціалу послуг та посилення міжгалузевих зв'язків. У повоєнних та кризових умовах України, коли падіння ВВП, скорочення споживчого попиту, порушення логістичних ланцюгів і обмеженість бюджетних ресурсів стримують відновлення туристичного бізнесу, інноваційний менеджмент стає ключовим драйвером конкурентоспроможності та інституційної модернізації [1].

Протягом 2023 року Україну відвідали 2,45 млн іноземних туристів, а за 9 місяців 2024 року туристичні прибуття зросли на 21% р/р, що вказує на відновлювальну динаміку галузі та стабілізацію в'їзного попиту. Прогноз до 2029 року передбачає середньорічні темпи зростання ринку туризму на 7,48%, формуючи потенційний обсяг ринку близько 993,20 млн USD. Проте технологічна адаптація туристичних підприємств та управлінські інновації впроваджуються нерівномірно, що посилює регіональні диспропорції, обмежує можливості масштабування бізнесу і затримує перехід до принципів сталого та смарт-туризму [3].

У сучасній науковій літературі доведено позитивний вплив цифрової трансформації, маркетингових та процесних інновацій на економічні результати туризму, проте фокусні дослідження щодо інституційної ролі інноваційного менеджменту в туризмі України залишаються обмеженими. Таким чином, питання формування дієвих інструментів управління інноваціями, зниження регіональних бар'єрів адаптації технологій та комплексної імплементації стратегічного інноваційного менеджменту набуває наукової і практичної ваги [1, 2, 3, 4].

Метою дослідження є оцінювання статистично значущого впливу інноваційного менеджменту на темпи зростання доходів туристичних підприємств України, ідентифікація бар'єрів впровадження інновацій та визначення управлінських механізмів, що забезпечують максимізацію економічного ефекту інновацій на рівні підприємств і туристичного екосистемного середовища.

В ході дослідження обґрунтовано економічну цінність інновацій для туристичної індустрії України. Проведений порівняльний аналіз інноваційної активності підприємств продемонстрував доказову асиметрію: у межах країн ЄС частка компаній, що системно впроваджують інновації у туризмі, становить понад 55%, тоді як в українському сегменті до 2021 року показник коливався у діапазоні 15–18%. Така різниця ілюструє наявність значного структурного резерву для зростання, зумовленого управлінською та інвестиційною інерцією бізнесу. Відповідно до рисунку 1, компонент технологічної інноваційності у туристичних системах України має потенціал масштабування утричі за умови стратегічної державної та корпоративної підтримки. При цьому інноваційні компанії, незалежно від регіональної локалізації, демонструють приблизно на 30% вищу продуктивність сервісу, в 2,5 раза швидше нарощування експортної спроможності послуг і розширення клієнтської бази порівняно з підприємствами, що обмежуються традиційними управлінськими моделями. [3, 4]

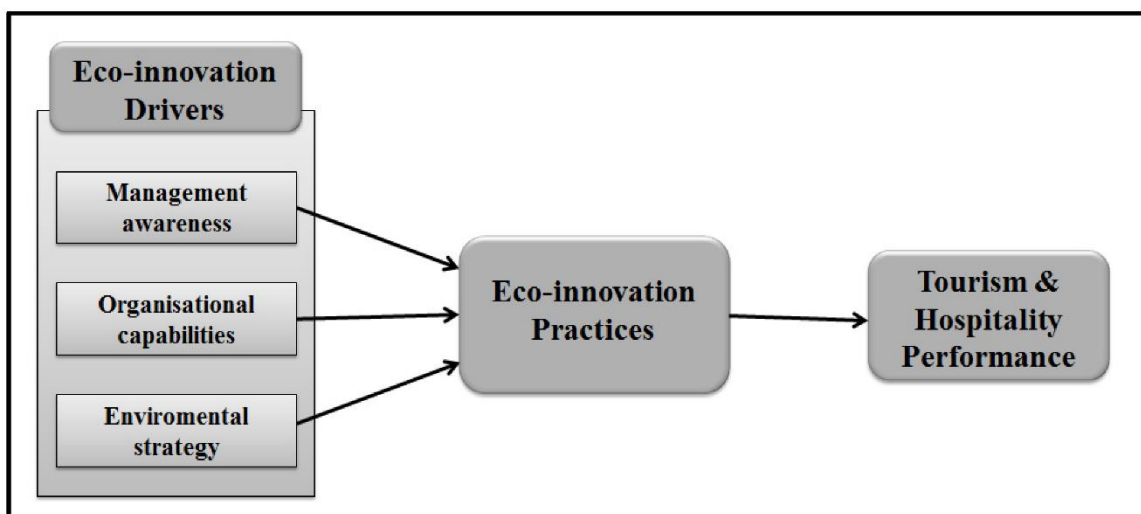
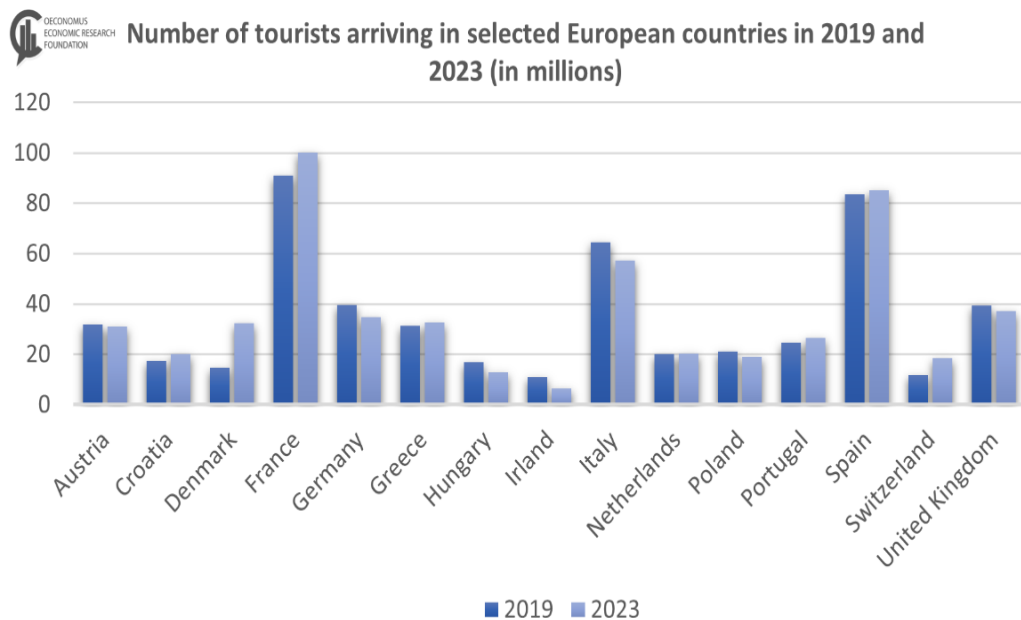


Рис. 1. Основні драйвери інноваційного управління туризмом: порівняння ЄС та України

Джерело: складено автором на основі дослідження

Ідентифіковано ключові групи інновацій з найвищим мультиплікативним ефектом для туристичних підприємств. Результати крос-кейсового синтезу та експертних оцінок засвідчили, що найбільший економічний ефект формують три категорії інновацій:

Цифрові технологічні інновації, серед яких штучний інтелект у сегменті персоналізації туристичних сервісів, технології IoT в управлінні туристичними об'єктами, хмарні платформи для високошвидкісних транзакцій та AR/VR інструменти маркетингової візуалізації;

Організаційно-управлінські інновації, зокрема agile-менеджмент, екосистемні партнерства та інноваційні зміни у ланцюгах створення доданої вартості;

Продуктові інновації, що включають smart-маршрутизацію, інклюзивні та сталі туристичні продукти, мультимодальні сервіси. Ці групи впливають не лише на операційну модернізацію, а й на структуру доходного потоку, знижуючи транзакційні та операційні витрати підприємств при одночасному розширенні охоплення попиту.

Доведено стратегічну досяжність надолуження технологічного розриву при зростанні інвестицій в інновації $\geq 20\%$ щорічно. Економіко-математичне моделювання, підсумоване в Таблиці 1, демонструє три сценарії розвитку підприємств у горизонті 3 років. Базовий сценарій (інвестиції до 10% щорічно) формує лише $12\text{--}18\%$ приросту продуктивності та до 15% відновлення попиту. Помірний цифровий сценарій ($10\text{--}15\%$) забезпечує до 26% продуктивності та до 28% попиту. Натомість інтенсивна модель інноваційного менеджменту, що поєднує цифрові технології та стратегічне управління ($20\text{--}25\%$ інвестицій на рік), формує $28\text{--}42\%$ приросту продуктивності та $35\text{--}50\%$ прискорення відновлення попиту. Це підтверджує, що саме інновації, інтегровані в управління і бізнес-процеси підприємств, здатні забезпечити нелінійний (прискорений) економічний ефект, критично важливий для відновлення туристичного сектору України у повоєнний період.

Визначено, що управлінська архітектура інновацій є критичнішим фактором доходного росту, ніж доступ до самих технологій. Технологічні інновації формують потенціал, але ефект реалізується лише через зміни у моделі управління. Найвищу результативність має бізнес, який: формує корпоративну інноваційну стратегію, замість впровадження відокремлених IT-рішень; активує співпрацю у форматі потрійної спіралі (державо-бізнес-ЗВО); інтегрує показники інноваційності в KPI та бізнес-моделі; упроваджує поетапні (інкрементні) інновації, зважаючи на уникнення ризику в кризових умовах. Цей висновок корелює з рисунком 1, де управлінський драйвер розміщується у центрі ланцюга створення комерційного ефекту.

Сформовано перелік стратегічних механізмів інноваційного менеджменту для модернізації та повоєнного відновлення туристичної галузі. Ідентифіковано управлінсько-інституційні інтервенції, що мають найвищу значущість: створення регіональних платформ координації туристичних інновацій; стимулювання R&D у партнерстві туристичного бізнесу та ЗВО; запуск цифрових систем моніторингу сталості та інклюзивності туристичного продукту; запровадження фондів підтримки для малого інноваційного туристичного бізнесу; просторово-орієнтоване регіональне планування інновацій з метою уникнення диспропорцій.

Таблиця 1

**Вплив впровадження інновацій на туристичні підприємства
(сценарне моделювання, 3 роки)**

Сценарій інноваційного управління	Щорічне зростання інвестицій	Приріст продуктивності	Потенціал відновлення попиту
Базовий (фрагментарні інновації)	$<10\%$	$12\text{--}18\%$	$8\text{--}15\%$
Помірний (цифрові технології без зміни управління)	$10\text{--}15\%$	$18\text{--}26\%$	$16\text{--}28\%$
Інтенсивний (digital + стратегія інноваційного менеджменту)	$20\text{--}25\%$	$28\text{--}42\%$	$35\text{--}50\%$

Джерело: складено автором на основі моделювання інноваційної активності підприємств сфери послуг.

Структурне економічне зростання туристичної галузі України залежить від комплексного впровадження інноваційного менеджменту в операційну та стратегічну архітектуру підприємств. Найбільший очікуваний економічний ефект формують саме синхронні цифрові та управлінські інновації, інтегровані в КРІ підприємств і підтримані регіональними координаційними платформами та міжсекторними партнерствами.

Список використаних джерел

1. Hjalager A-M. Tourism innovation research: a review of research contributions. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31(1). P. 1–12. URL: <https://www.egcut.ir/wp-content/uploads/2019/08/3.pdf> (дата звернення 02.12.2025)
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD, 2018. 258 p. URL: <https://repositorio.minciencias.gov.co/handle/20.500.14143/49932> (дата звернення 08.12.2025)
3. Zaytseva V. M., Tsviliy S. M., Demko V. S., & Klopov I. O. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. 2024. Vol. 43(78). P. 43-75. <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>
4. Zbarsky V. K., Prystemskyi O. S., Konovalenko A. S., Demko V. S., Skidanov O. A. Safe Development of the Tourism Industry in the European Space. *Revista Rivar*. 2023. Vol. 10, № 29. P. 135–154. <https://doi.org/10.35588/rivar.v10i30.5686>

УДК 338.48:004.9

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СМАРТ-ТУРИЗМІ: КОНЦЕПЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Демко В. С.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0001-6456-8795

Матяш Л. А.

здобувачка освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

У сучасному глобалізованому світі туризм трансформується під впливом цифрових технологій, змін клімату, зростаючих очікувань споживачів та потреби у сталому розвитку. Концепція смарт-туризму, що базується на інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), аналітики даних, інклюзивності та екологічної відповідальності, стає ключовим напрямом розвитку туристичних дестинацій. У цьому контексті управління якістю туристичних послуг набуває нових вимірів, адже якість визначається не лише комфортом і безпекою, а й цифровим досвідом, персоналізацією, доступністю та екологічною ефективністю.

Незважаючи на активне впровадження смарт-рішень у туристичній галузі, існує дефіцит системних підходів до оцінювання якості в умовах цифрової трансформації. Відсутність уніфікованих стандартів, складність інтеграції даних з різних джерел, а також потреба в адаптації міжнародного досвіду до локальних умов зумовлюють необхідність наукового осмислення проблеми. Дослідження концепцій, технологій та методів оцінювання якості у смарт-туризмі є важливим кроком до формування ефективної системи управління, орієнтованої на сталий розвиток і задоволення потреб сучасного туриста.

Мета дослідження: проаналізувати концепції, технології та методи оцінювання якості у смарт-туризмі з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних викликів цифрової трансформації.

Смарт-туризм — це модель розвитку туристичних дестинацій, що передбачає використання цифрових технологій (IoT, Big Data, AI, мобільні додатки) для створення інноваційного, сталого та персоналізованого туристичного досвіду. Управління якістю в цьому контексті виходить за межі класичних підходів і включає цифрову взаємодію, емоційний комфорт, екологічну відповідальність та інклюзивність.

Основою управління якістю є концепція TQM (Total Quality Management), яка передбачає залучення всіх учасників процесу до постійного вдосконалення послуг. У сфері туризму також активно застосовуються стандарти ISO 9001, ISO 14001, ISO 18513, а також моделі EFQM та Green Key.

У Європі активно впроваджується концепція Smart Tourism Destination (STD), підтримувана Європейською комісією. Прикладами є Барселона, Гельсінкі, Любляна, які інтегрують цифрові сервіси, відкриті дані, стали мобільність та інклюзивність. У Південній Кореї та Японії активно використовуються сенсорні мережі для моніторингу туристичних потоків і задоволеності клієнтів.

Методи оцінювання якості включають: інструменти цифрового зворотного зв'язку (онлайн-опитування, QR-коди, мобільні додатки); індекси задоволеності туристів (Tourist Satisfaction Index); аналіз великих даних (відгуки, соціальні мережі, GPS-дані); системи сертифікації (Green Globe, ISO, Q-label).

Управління якістю у смарт-туризмі має бути адаптивним, динамічним і прозорим. Важливо поєднувати кількісні та якісні методи оцінювання, враховувати культурні особливості, цифрову грамотність туристів та рівень розвитку інфраструктури. В Україні перспективним є впровадження локальних смарт-ініціатив у містах з туристичним потенціалом (Львів, Київ, Кам'янець-Подільський), з опорою на міжнародні стандарти та партнерства.

Смарт-туризм формує нові вимоги до управління якістю, що охоплюють цифрову трансформацію, сталий розвиток та персоналізований досвід. Ефективне управління якістю вимагає інтеграції міжнародних стандартів, використання цифрових інструментів оцінювання та залучення всіх стейкхолдерів до процесу вдосконалення.

Адаптивна модель оцінювання якості у смарт-туризмі ґрунтується на поєднанні цифрових технологій, орієнтованості на туриста, екологічної відповідальності та інклюзивності. Її ключова властивість — динамічна адаптація індикаторів та вагових коефіцієнтів залежно від типу дестинації (міська, природоохоронна, рекреаційна), інтенсивності туристичних потоків та змін зовнішнього середовища (табл. 1).

Модель працює за принципом замкненого циклу управління: моніторинг → аналіз → адаптація → управлінське рішення → новий моніторинг, забезпечуючи постійне удосконалення якості туристичного продукту.

дестинації через комплексне оцінювання трьох груп чинників: технологічних, соціальних та екологічних. Індекс формується на основі нормалізованих показників, зважених за значущістю, і дає можливість отримати порівняльну картину конкурентоспроможності дестинацій.

Структурно STQI складається з трьох субіндексів:

- Tech-Q — характеризує рівень цифрових сервісів, інтелектуальної інфраструктури, відкритих даних, автоматизації та інтерактивності послуг.
- Soc-Q — відображає соціальну якість: рівень безпеки, доступності, інклюзивності, культурної автентичності та задоволеності туристів.
- Eco-Q — оцінює ступінь екологічної сталості: ефективність ресурсокористування, навантаження на довкілля, управління відходами та екологічну відповідальність бізнесу.

Структура адаптивної моделі оцінювання якості у смарт-туризмі

Блок моделі	Зміст оцінювання (індикатори)	Роль у підвищенні якості та конкурентоспроможності destinations
1. Технологічний блок (Smart Infrastructure & Services)	<ul style="list-style-type: none"> Рівень цифровізації послуг (онлайн-сервіси, AR/VR, мобільні гіді) Якість цифрової інфраструктури (інтернет, сенсори, навігація) Інтеграція даних у реальному часі (моніторинг потоків, завантаженість територій) Використання big data та AI для персоналізації Кібербезпека і захист даних 	Забезпечує комфорт і швидкість обслуговування, знижує транзакційні витрати, створює конкурентні переваги, підвищує привабливість для міжнародних та молодіжних туристів, зменшує ризики перевантаження територій.
2. Соціальний блок (Inclusive & Community-Oriented Smart Tourism)	<ul style="list-style-type: none"> Участь місцевих громад в управлінні Інклюзивність та доступність послуг Якість сервісу та гостинності Соціально-економічний вплив на громади (зайнятість, малий бізнес, культурний розвиток) Система безпеки (смарт-нагляд, інформаційні сервіси) 	Сприяє формуванню соціального капіталу, створює лояльність туристів, забезпечує справедливий розподіл вигод, знижує ризик конфліктів, підтримує сталий розвиток територій.
3. Екологічний блок (Eco-Smart Responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> Енергоефективні та низькоімпульсні технології Система управління відходами та водними ресурсами Дотримання екостандартів (GSTC, EU Ecolabel) Регулювання туристичних потоків (зонування, квоти, датчики) Екологічні індикатори (біорізноманіття, ерозія, антропогенний тиск) 	Забезпечує довгострокову екологічну стійкість, захищає природні ресурси, формує бренд відповідальної destinations, що підвищує її привабливість для екосвідомих туристів та інвесторів.

Джерело: сформовано авторами на основі дослідження

Інтегральний індекс (STQI) розраховується як зважена сума субіндексів, що дозволяє визначити баланс між технологічною інноваційністю, соціальною орієнтованістю та екологічною відповідальністю. Підсумкове значення якості визначається за формулою інтегрального індексу:

$$STQI = \sum (W_i \times I_i) \quad (1)$$

де: W_i — ваговий коефіцієнт показника,

I_i — значення індикатора.

Індекс відображає загальний рівень якості та конкурентоспроможності destinations.

STQI забезпечує можливість моніторингу динаміки розвитку, визначення «вузьких місць» та формування стратегічних рішень для підвищення якості туристичної пропозиції в умовах смарт-туризму.

Впровадження адаптивної моделі оцінювання якості у смарт-туризмі формує комплексний позитивний ефект для ключових стейкхолдерів туристичної системи — destinations, туристів та місцевих громад. Модель забезпечує збалансоване поєднання

цифрових інновацій, соціальної орієнтованості та екологічної відповідальності, що створює умови для сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Застосування моделі сприяє підвищенню конкурентних позицій дестинацій завдяки синергетичному впливу цифрової доступності, розвиненої інтелектуальної інфраструктури та впровадженню принципів екологічної сталості. Оптимізація туристичних потоків, навантаження на інфраструктуру та ресурсів забезпечує більш раціональне управління територією та зменшення сезонних дисбалансів. Створення позитивного іміджу «розумної» та «зеленої» дестинації підсилює бренд-різноманітність, робить територію привабливою для інвесторів та відповідальних туристів.

Модель забезпечує відчутне зростання рівня задоволеності туристів завдяки персоналізованому туристичному досвіду, підвищенню якості сервісів, інклюзивності та безпеки. Смарт-сервіси та інтелектуальні системи навігації скорочують витрати часу на пересування та пошук інформації, підвищують якість комунікації та доступність об'єктів. Турист отримує більш передбачуваний, комфортний та інтерактивний сервіс із можливістю індивідуального планування.

Для місцевих громад застосування моделі створює економічний та соціальний мультиплікаційний ефект: зростають доходи малого та середнього бізнесу, розширюються можливості зайнятості, посилюється регіональна економічна активність. Завдяки контролю за навантаженням на ресурси та зниженню негативного екологічного впливу зберігається баланс між туристичним розвитком та якістю життя мешканців. Підвищується соціальна згуртованість і розширюються можливості участі громади в управлінні туризмом.

Адаптивна модель оцінювання якості у смарт-туризмі та інтегральний індекс STQI формують ефективний інструментарій для стратегічного управління туристичними дестинаціями в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів сталості. Її застосування забезпечує підвищення конкурентоспроможності територій, покращує туристичний досвід і створює додану вартість для місцевих громад. Комплексність моделі, поєднання кількісних та якісних показників і здатність до адаптації роблять її універсальним механізмом прийняття рішень, що сприяє досягненню балансу між економічною ефективністю, соціальним благополуччям і екологічною відповідальністю.

Список використаних джерел

1. Босовська М. Управління якістю в туризмі: теорія і практика. Академія NTO.UA. URL: <https://academy.nto.ua/qualityintourism.html> (дата звернення 16.11.2025).
2. Писарева І., Яловнича К. Сталый розвиток туризму в цифрову епоху: розвиток смарт-дестинацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 16.11.2025).
3. Демко В. Механізми управління якістю в туризмі: трансфер міжнародного досвіду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 16.11.2025).
4. Володіна М. Цифрові технології в українському туризмі. Київ: КНУ, 2024. URL: <https://ir.library.knu.ua> (дата звернення 16.11.2025).
5. Чепурда Л., Юрченко С. Теоретичні аспекти формування системи управління якістю на туристичних підприємствах. *Інновації та технології у сфері послуг*. 2023.
6. Косенко В. Управління якістю туристичного підприємства: дипломна робота. Київ: НАУ, 2021. URL: <https://er.kai.edu.ua> (дата звернення 16.11.2025).
7. Недомовна Ю. Управління якістю послуг в туристичному підприємстві. Вінниця: ВНАУ, 2018. URL: <http://socrates.vsau.org> (дата звернення 16.11.2025).

УДК 339.37:004.9

ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ «НЕЙРОМАРКЕТИНГУ»

Дяченко Л. А.

кандидат економічних наук, доцент,

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

ORCID ID: 0000-0002-6059-8505

Постна В. В.

здобувачка освітнього ступеня бакалавра,

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Сучасні умови, у яких функціонують комерційні підприємства, характеризуються нестабільністю, зокрема: існує низка ризикованих факторів впливу, демографічна ситуація засвідчує негативні тенденції на їх діяльність тощо. Саме тому, існує потреба у пошуку засобів нейтралізації ризиків, оптимізації діяльності підприємств, а також у використанні інноваційних технологій і прийнятті креативних управлінських рішень тощо.

Дослідження поведінки споживачів на ринку товарів і послуг в сучасних умовах – питання надзвичайно актуальне і різностороннє. Комерційні підприємства приділяють багато уваги для того, щоб з'ясувати наступне:

-хто є потенційними споживачами їхніх товарів і послуг у даний час;-хто міг би бути у перспективі споживачами їхніх товарів і послуг;-до яких підприємств-конкурентів переходять їхні споживачі, якщо такі тенденції спостерігаються;-чому зменшується кількість споживачів у даному комерційному підприємстві, якщо вони були постійними споживачами та які причини таким тенденціям;-які нові способи утримання споживачів можна використати, щоб утримати споживачів у конкретному комерційному підприємстві тощо.

Маркетинг, як наука, вивчає такі процеси вибору споживачами товарів і послуг, а також досліджує поведінку через вплив реклами. Варто зазначити, що сучасні можливості інформаційно-комунікативних технологій та інструменти програмного забезпечення дозволяють комерційним підприємствам досягати оптимального ефекту та реалізації цілей (комерційних, іміджевих), підвищувати рівень впізнаваності підприємств серед конкурентів, сприяти повторним покупкам споживачів тощо.

Можливості інформаційно-комунікаційних технологій та сучасні інструменти програмного забезпечення для медіа-планування, з метою формування персоналізованих, інтерактивних та аналітично орієнтованих рекламних стратегій, у своїх публікаціях аналізують Т. Коляда-Березовська, К. Мешкала, О. Мороз, А. Куц, А. Бунак та інші [1].

Серед досліджень вітчизняних науковців, які досліджували вплив реклами на поведінку споживачів та мотиваційні аспекти вибору споживачами товарів і послуг, варто відзначити роботи Л. Головкової, Н. Гриньох, Л. Дяченко [2].

Ще у 1968 Джеймс Ф. Енджел, Девід Коллат та Роджер Д. Блекуела. р. вони запропонували модель аналізу поведінки споживачів ЕКВ (Engel-Kollat-Blackwell model), яка була однією з перших систематизованих спроб описати процес прийняття рішень споживачами. Згодом модель ЕКВ була удосконалена і отримала назву CDP (Consumer Decision Process model). Автори моделі CDP деталізували психологічні та соціальні фактори, які впливають на вибір споживачів купувати або не купувати певні товари чи послуги [3]. Модель CDP (Consumer Decision Process model) описує прийняття рішень не як механічну послідовність, а як динамічний процес, що враховує: суб'єктивні фактори (мотивація, цінності, установки, сприйняття, особистий досвід; зовнішні чинники (культура, соціальне оточення, групи, реклама, медіа); механізми пам'яті та навчання – як попередній досвід формує нові рішення; зворотний зв'язок – досвід після купівлі товарів або послуг, а також впливає на майбутні рішення споживачів.

Модель прийняття рішення CDP пояснює чому споживачі купують (або не купують) певні товари або послуги, враховуючи такі ознаки:

- які джерела інформації використовують споживачі для пошуку потрібних їм товарів і послуг;
- яка маркетингова інформація про товар або послугу є доступною для споживачів;
- які етапи процесу прийняття рішення споживачем про купівлю конкретного товару чи послуги;
- які критерії використовують споживачі щодо товару або послуги, коли роблять вибір на користь того, що купують їх;
- які інші мотиваційні чинники, що також можуть впливати на остаточне рішення споживачів купувати або не купувати певні товари або послуги;
- яких саме марок, брендів товари або послуги найчастіше купують споживачі;
- якими індивідуальними рисами характеризуються споживачі окремих категорій, коли роблять вибір на користь купівлі товарів та послуг;
- які чинники зовнішнього середовища впливають на рішення споживачів купувати або не купувати певні товари та послуги тощо.

Розглянемо нижче, у контексті теми наукового дослідження, такі комп'ютерні програми, які використовуються для дослідження поведінки споживачів на ринку товарів і послуг, а саме:

-CRM (customer relationship management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка допомагає підприємствам організувати, автоматизувати та аналізувати всі взаємодії з клієнтами. CRM – це «сховище всіх даних про клієнтів», яке дозволяє бізнесу краще їх обслуговувати, збільшувати продажі, оптимізувати процеси продажів і маркетингу та підтримувати лояльність;

-DMP (Data Management Platform) – платформа для збору, зберігання та управління даними користувачів з різних джерел, яка допомагає створювати точні аудиторії для реклами та маркетингових кампаній. Це фактично «центр даних про аудиторію», який об'єднує інформацію з вебсайтів, додатків, CRM, соцмереж та сторонніх джерел, щоб допомогти маркетологам показувати рекламу саме тим користувачам, кого вона може зацікавити [4-5].

Відповідно до теми наукової роботи, розглянемо нижче як «нейромаркетинг» та його результати досліджень зможуть пояснити поведінку споживачів на ринку товарів і послуг, а також допомогти приймати актуальні рішення комерційними підприємствами щодо впливу на ситуації, які є предметом дослідження.

З відкритих джерел мережі Інтернет відомо, що «нейромаркетинг» - це галузь знань, яка вивчає реакцію людини на рекламу, виявляє закономірності впливу на споживачів рекламних кампаній та їх стимулів, а також, це практичне використання «нейропсихології» в галузі маркетингу. «Нейропсихологія» - це розділ «психології», що вивчає психологію діяльності людини у зв'язку з функціями центральної нервової системи у певних умовах [6]. Особливостями «нейромаркетингу» є те, що за допомогою діагностичних досліджень людини, можна виявити, на які ділянки «мозку» людини і як саме впливає «реклама». Результати отриманих досліджень дозволяють забезпечити відповіді на питання: як краще просувати певні товари чи послуги, як вплинути на рішення споживачів купувати певні товари чи послуги, які спонукальні фактори варто запропонувати споживачам тощо.

Розглянемо нижче, як саме в умовах рекламних кампаній, під впливом різних засобів реклами, учасники комерційних підприємств можуть впливати на поведінку споживачів при прийнятті рішень купувати або не купувати певні товари чи послуги. Виявлено, що за допомогою опитування, яке комерційні підприємства проводять серед споживачів товарів і послуг, можна виявити смаки, уподобання споживачів: чому вони купують або не купують певні товари чи послуги.

Методи, які використовуються у «нейромаркетингу», при дослідженні поведінки споживачів на ринку товарів і послуг, наступні: - МРТ (магнітно-резонансна томографія), - Електроенцефалографія (ЕЕГ), - Магнітоенцефалографія (МЕГ), - Детектор брехні, - Відслідковування мікрорухів очей, - Зчитування емоцій на обличчі тощо [6].

Результати маркетингових досліджень, у контексті «нейромаркетингу», знаходять своє відображення на упаковках товарів, у рекламі оформлення фірмових магазинів, на публічних заходах тощо.

У висновках слід зазначити наступне: поведінку споживачів на ринку товарів і послуг варто досліджувати та використовувати сучасні інноваційні технології та комп'ютерні програми. До низки таких моделей і засобів, які дозволяють краще дослідити поведінку споживачів на ринку товарів і послуг, варто віднести наступні: CDP (Consumer Decision Process model); CRM (customer relationship management); DMP (Data Management Platform) тощо.

Правильно інтерпретовані результати маркетингових досліджень щодо поведінки споживачів на ринку товарів і послуг, а також щодо їхніх майбутніх рішень: купувати або не купувати певні товари чи послуги, дозволяють комерційним підприємствам забезпечити наступне:

- уникнути частини ризиків,
- прогнозувати майбутні обсяги продажу товарів (послуг),
- підвищувати рівень їх конкурентоспроможності тощо.

Важливою складовою, при дослідженні поведінки споживачів на ринку товарів і послуг, з використанням методик «нейромаркетингу», є етична складова проведення досліджень, яка не повинна бути порушена.

Список використаних джерел

1. Коляда-Березовська Т.Ф., К.В. Мешкала. Рекламне комунікування на етапі гібридних інформаційних технологій. *The latest opportunities for learning, broadcasting and social development: Abstracts of XIV International Scientific and Practical Conference, April 08-10, 2024. Graz, Austria.* С. 12-17.
2. Головкова Л. С., Гриньох Н. В., Дяченко Л. А. Еволюція поведінки індивідуальних споживачів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту.* 2017. Вип. 14. С. 7-22.
3. Городецький Ю. Д. Предиктивна аналітика та її роль у прийнятті стратегічних рішень у маркетингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2023. № 5 (16). С. 65 – 72.
4. Customer Relationship Management, CRM URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm> (дата звернення 26.11.2025).
5. What is a Data Management Platform (DMP)? <https://www.lotame.com/resources/what-is-a-data-management-platform/> (дата звернення 26.11.2025).
6. Мороз О., Куц А., Бунак А. (2025). Інформаційно-комунікаційні технології у цифровій рекламі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025. № 3, т. 2. С. 134-139.

УДК 336.74:334

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Єлецьких С. Я.

доктор економічних наук, професор,

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ-Тернопіль, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8709-0496>

Колюбасва К. П.

здобувач вищої освіти,

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ-Тернопіль, Україна

Чуйко А. А.

здобувач вищої освіти,

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ-Тернопіль, Україна

В умовах розвитку нових форм господарювання, поширення економічних зв'язків між суб'єктами підприємницької діяльності, а також ускладнення внутрішніх виробничих і економічних взаємин, вирішальним фактором стає економія усіх видів ресурсів. Це один з найбільш раціональних шляхів розвитку виробництва, що дозволяє шляхом економічного росту на основі комплексної системи досягти економії матеріальних, трудових, фінансових ресурсів і їх раціонального використання [1-7].

Посилення ролі і значення раціонального ресурсокористування висуває число першочергових проблему підвищення результативності управління процесом ресурсозбереження. Її вирішення пов'язане з реалізацією функції аналізу і розробкою методичних рекомендацій щодо оцінки ресурсозбереження на торговельних підприємствах та управління у сучасних умовах господарювання (акціонерні товариства, асоціації, об'єднання різного виду, малі підприємства, пайовий капітал).

Ресурсозбереження передбачає комплекс заходів, спрямованих на скорочення втрат сировини, матеріалів, енергії, часу та трудових витрат при збереженні або підвищенні рівня виробництва. Одним із ключових шляхів реалізації політики ресурсозбереження є виявлення та ефективне використання внутрішніх резервів підприємства. Саме резерви використання ресурсів виступають важливим джерелом зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці та поліпшення фінансових результатів діяльності підприємств [2,3].

Аналіз резервів передбачає комплексне дослідження всіх етапів виробничо-господарської діяльності – від постачання ресурсів до реалізації готової продукції та утилізації відходів. Виявлення таких резервів можливе шляхом удосконалення технологічних процесів, оптимізації структури виробництва, впровадження інноваційних технологій, сучасних методів управління та цифрових рішень.

Дослідження резервів використання ресурсів дозволяє визначити потенційні можливості оптимізації виробничих процесів, зменшення втрат, впровадження інноваційних технологій та удосконалення системи управління ресурсами. Саме тому актуалізується необхідність комплексного аналізу резервів як джерела підвищення ефективності функціонування підприємства.

Оцінка стану ресурсокористування і ресурсозбереження можлива на окремих рівнях (макроекономічний; галузевий; регіональний; мікроекономічний) і принципах [4-6]:

а) узгодження економічних інтересів: індивідуальних, флективних (корпоративних), регіональних і загальнодержавних, дотримання забезпечує необхідну мотивацію задоволення першочергових потреб суспільного розвитку;

б) системність, дотримання якого забезпечує наявність зворотних зв'язків у системі управління і дає можливість вчасно й ефективно реагувати на зміни в економіці, пов'язані з розвитком науково-технічного прогресу;

в) з'єднання державного регулювання і ринкового саморегулювання економічних процесів. Дотримання його дає можливість використовувати механізм конкуренції щодо підвищення ефективності виробництва, коригувати економічні процеси відповідно до довгострокової стратегії розвитку економіки України в цілому.

У результаті проведення аналізу існує можливість розробити і реалізувати систему заходів, спрямованих на ліквідацію нераціональних витрат за рахунок поліпшення використання усіх видів ресурсів.

Від об'єктивності і точності оцінки результатів діяльності підприємств багато в чому залежить ефективність роботи з удосконалення систем управління як на макро-, так і на мікрорівні. Складність такої оцінки полягає в тому, що самі показники роботи підприємств найчастіше виявляються досить суперечливими. У цьому зв'язку для всебічної оцінки діяльності господарського об'єкта найбільш значимі фінансово - економічні показники в процесі аналізу результатів роботи підприємств пропонується об'єднати в один інтегральний показник» [4]. Використання показників ресурсоемності і ресурсозбереження в практиці аналізу і прогнозування сприяє розширенню можливостей суб'єкта господарювання, у маневруванні усіма видами ресурсів; розвитку завзяття конкретних виконавців, ощадливому використанню ресурсів і отриманих коштів. Наявність зовнішніх і внутрішніх резервів обумовлює раціональне використання ресурсів. Під резервами ресурсозбереження потрібно розуміти і вишукувати варіанти зниження споживання ресурсів на цілі, що не дають позитивних результатів. Резерви є результатом між фактичним досягнутим станом використання ресурсів і можливо більш повним використанням. Резерви є джерелом ресурсозбереження. Дослідження резервів використання ресурсів як джерела ресурсозбереження є важливим теоретичним і практичним завданням, яке сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільного економічного середовища та дефіциту ресурсів. На основі наведених підходів до встановлення сутності ресурсозбереження з урахуванням визначених особливостей у ресурсозабезпеченості торгівлі проведено систематизацію резервів за джерелами ресурсозбереження у таблиці 1.

Отримати результати аналізу дозволять спрогнозувати систему заходів спрямованих на поліпшення діяльності суб'єктів господарювання за рахунок більш раціонального використання усіх видів ресурсів.

Інтереси суб'єктів підприємницької діяльності всіх форм власності лежать в площині двох стадій кругообігу коштів, тобто в сфері виробництва й у сфері обігу. Протягом перехідного періоду найважливішими факторами стабілізації економіки є прискорення оборотності коштів та оптимізація співвідношення тривалості їх перебування в зазначених сферах. Використовуючи ці фактори за інших рівних умов можна вивільнити частину оборотних коштів і використати їх як джерело інвестицій для розширення виробництва в процесі його диверсифікації [7].

У результаті дослідження встановлено, що резерви використання ресурсів відіграють важливу роль у формуванні системи ресурсозбереження на підприємстві. Ключовими напрямами реалізації резервів ресурсозбереження є: удосконалення технологічних процесів, впровадження енерго- та матеріалозберігаючих технологій, оптимізація структури виробничих витрат, зменшення витрат і відходів, а також підвищення рівня організації виробництва та трудової дисципліни.

Резерви використання ресурсів як джерело ресурсозбереження

Вид ресурсів торговельного підприємства	З позиції ресурсозбереження як процесу	З позиції ресурсозбереження як умови	З позиції ресурсозбереження як результату
Фінансові	1. Своєчасність надходження документів за розрахунками. 2. Своєчасність здійснення платежів за отримані кредитні ресурси. 3. Наявність на підприємстві документального підтвердження матеріально-відповідальної особи. 4. Впровадження комерційної таємниці на підприємстві. 5. Зниження впливу фінансових ризиків.	1. Наявність програм соціальної підтримки кадрів.	1. Обсяг чистого прибутку. 2. Розмір соціальних виплат працівникам підприємства.
Матеріально-технічні	Зменшення втрат при зберіганні запасів	Оновлення основних засобів підприємства	Зростання фондоддачі, фондоозброєності підприємства.
Інформаційні	Перевірка достовірності інформації та джерел її надходження	Наявність сучасних ППП для управління ресурсами підприємства	Пришвидшення обробки фінансової інформації, прискорення прийняття фінансових рішень щодо ресурсозбереження
Трудові	Оптимізація чисельності персоналу.	Наявність доплат та премій за впровадження ресурсозберігаючих заходів на кожному підрозділу підприємства.	Зростання продуктивності праці.

Джерело: укладено авторами за матеріалами [5-7]

Значний потенціал має також використання сучасних інформаційних систем та цифрових інструментів для моніторингу, аналізу та прогнозування ефективності використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. Гончаров В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2018. 384 с.
2. Герасимчук З. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т, 2017. 312 с.

3. Єгорова О. В. Ресурсозбереження як фактор підвищення ефективності господарської діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 45–49.
4. Онищенко С. В. Ресурсозбереження на підприємствах: теорія, методологія, практика : монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 312 с.
5. Чумак Л. Ф. Резерви підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2021. № 9. С. 90–96.
6. Шкарлет С. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах сталого розвитку: монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 245 с.
7. Яременко О. Л. Проблеми ресурсозбереження в промисловості України. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 88–94.

УДК 338.518

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ТОВАРОЗНАВСТВІ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Завадських Г. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3240-3870>

Москальов Р. І.

здобувач освітнього ступеня бакалавра,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Сучасний розвиток продовольчого ринку супроводжується активним впровадженням інноваційних технологій, які суттєво змінюють традиційні підходи до товарознавства, менеджменту та торговельної діяльності. Зростання вимог споживачів до якості й безпеки харчових продуктів, посилення конкуренції та цифровізація економіки зумовлюють необхідність застосування нових інструментів контролю, оцінки та просування продовольчих товарів. У цьому контексті товарознавство перестає бути лише галуззю, що займається класифікацією й визначенням якості продукції, і перетворюється на важливу складову інноваційного управління торговельними процесами.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація товарознавчої експертизи. Сучасні лабораторні комплекси все частіше оснащуються автоматизованими системами аналізу, які дозволяють значно підвищити точність досліджень та скоротити час отримання результатів. Штучний інтелект і машинне навчання дедалі активніше використовуються для прогнозування змін якості, визначення терміну придатності в реальних умовах зберігання, а також автоматичного сортування продукції за низкою параметрів.

Важливе місце у сучасному товарознавстві займають інноваційні підходи до маркування та простежуваності продовольчих товарів. Використання QR- та RFID-маркування забезпечує можливість зберігати та передавати значно більші обсяги інформації, ніж традиційні штрихкоди, та створює умови для повної простежуваності продукції на всіх етапах її руху - від виробництва до полиці магазину. Впровадження цифрових паспортів товарів і технології блокчейн дозволяє підвищити прозорість ланцюгів постачання, унеможливити фальсифікацію даних та формує новий рівень довіри між споживачами й виробниками. Такі інновації мають суттєвий вплив на менеджмент торговельних підприємств, адже спрощують аудит постачальників, оптимізують документообіг і дають змогу оперативно реагувати на ризики, пов'язані з якістю продукції.

Не менш значущими є інновації у сфері пакування продовольчих товарів. Пакувальні матеріали нового покоління виконують не лише захисну функцію, а й активно впливають на збереження якості продукції. Активне пакування з абсорбентами кисню або модифікованим газовим середовищем дозволяє уповільнювати мікробіологічні процеси та подовжувати термін придатності. Інтелектуальне пакування з індикаторами свіжості чи температури забезпечує оперативний контроль умов транспортування і зберігання, що є важливим як для товарознавства, так і для торгівлі.

Паралельно з цими технологічними нововведеннями у сфері торгівлі відбувається трансформація підходів до управління асортиментом і збутом продукції. Використання великих масивів даних дає змогу точно аналізувати споживчі вподобання та прогнозувати попит, що є основою формування оптимальної асортиментної політики. Автоматизовані системи управління запасами здатні самостійно здійснювати замовлення продукції, коригувати обсяги постачань та оптимізувати складські операції. Розвиток електронної комерції, маркетплейсів і мобільних додатків сприяє появі нових каналів збуту, тоді як персоналізовані цифрові маркетингові інструменти дозволяють ефективніше взаємодіяти зі споживачами.

Таблиця 1

Інновації у сфері товарознавства

Напрямок	Суть	Приклади	Результат
Цифрова експертиза	Автоматизований контроль	AI-аналіз, сенсори	Точність і швидкість
Маркування та простежуваність	Розширені дані про товар	QR, RFID, блокчейн	Прозорість, автентичність
Активне пакування	Вплив на властивості продукту	MAP, абсорбенти	Подовження зберігання
Інтелектуальне пакування	Контроль умов зберігання	Індикатори свіжості	Зменшення псування
Екопакування	Біорозкладні матеріали	PLA, целюлоза	Екологічність
Big data	Аналіз покупецьких тенденцій	Прогностичні системи	Оптимізація асортименту
Автоматизація запасів	Програмний моніторинг	Автозамовлення	Скорочення втрат
Цифровий збут	Онлайн-канали продажів	Маркетплейси, додатки	Розширення ринку

Джерело: сформовано авторами

Усі ці інноваційні процеси суттєво підсилюють роль товарознавства у забезпеченні якості продовольчих товарів та ефективності торговельної діяльності. Інтеграція цифрових технологій, використання інтелектуальних систем контролю, удосконалення пакування та оптимізація асортиментної політики створюють умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування довгострокових переваг на ринку. Таким чином, інноваційні підходи в товарознавстві продовольчих товарів виступають не лише інструментом контролю якості, але й стратегічним ресурсом розвитку сучасного бізнесу та торгівлі, забезпечуючи прозорість, безпечність та ефективність усіх процесів, що пов'язані з виробництвом і реалізацією харчової продукції.

Список використаних джерел

1. Бабух І. Б. Ключові системні проблеми формування та розвитку сучасного товарознавства як науки, *Економіка і Регіони*. 2025. Вип. 2(97), С. 28–34.

2. Завадських Г. М. Основні напрямки і проблеми розвитку сучасного товарознавства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50), С.104-111.
3. Кириченко А., Березовська Л. Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-1>

УДК 658.56:339.1

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ХАРЧОВИХ ТОВАРІВ: ТОВАРОЗНАВЧИЙ АСПЕКТ

Завадських Г. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3240-3870>

Орлянський Д. Ю.

здобувач освітнього ступеня бакалавра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

У сучасних умовах продовольча галузь стикається з потребою підвищення безпечності, якості та прозорості ланцюгів постачання. Це обумовлено як зростаючими вимогами споживачів, так і посиленням нормативного регулювання, особливо у контексті інтеграції України до європейського ринку [2]. Відтак, класичні методи товарознавства - органолептична оцінка, лабораторний контроль, традиційний документообіг - доповнюються або навіть замінюються цифровими технологіями, які дають змогу автоматизувати контроль якості та забезпечити простежуваність продуктів на всіх етапах їхнього руху: від сировини до споживача.

Простежуваність (traceability) є ключовим елементом сучасної системи управління якістю продовольчих товарів. Вона передбачає можливість відстежити кожен одиницю продукції - її походження, умови виробництва, зберігання, транспортування, дату виготовлення, склад, партію та відповідального виробника. Це дозволяє оперативно реагувати у разі виявлення фальсифікації, порушень умов зберігання або виявлення небезпечних компонентів, а також значно підвищує рівень довіри споживача до продукту [3]. З-поміж найбільш поширених інструментів цифрової простежуваності варто виділити QR-коди, RFID-мітки, смарт-упаковку, сенсорні пристрої, Інтернет речей (IoT), блокчейн-технології та централізовані бази даних для управління якістю.

Використання таких технологій дозволяє значно підвищити ефективність контролю якості, скоротити втрати, покращити логістику та відповідати міжнародним стандартам. Особливо актуальним це є для швидкопливної продукції - молочних виробів, готової кондитерської продукції, зерноборошняних виробів з функціональними добавками.

Для українських виробників впровадження цифрових систем товарознавства - це шлях до модернізації бізнесу, мінімізації ризиків та підвищення довіри споживачів [4]. У контексті сучасних викликів, включаючи війну, зміни логістичних маршрутів і потребу в експортоорієнтованості, цифровізація товарознавства стає запорукою не лише конкурентоспроможності, а й сталого розвитку підприємств. Отже, впровадження цифрових технологій у сферу товарознавства продовольчих товарів є не лише актуальною інновацією, а й стратегічною необхідністю для забезпечення високого рівня якості, безпеки та прозорості

харчової продукції. Сучасні інструменти, зокрема QR-кодування, RFID-ідентифікація, IoT-моніторинг, смарт-упаковка, блокчейн-рішення та цифрові платформи управління, дозволяють здійснювати комплексний контроль за всіма етапами життєвого циклу продукту - від сировини до споживання.

Таблиця 1

Інструменти цифровізації товарознавства у харчовій галузі

Технологія	Призначення	Переваги
QR-/штрих-коди	Ідентифікація, доступ до інформації	Простота, дешевизна
RFID-мітки	Контроль партій, умов	Великий обсяг даних, сенсорна інтеграція
IoT-сенсори	Моніторинг середовища	Постійний контроль, зменшення втрат
Смарт-упаковка	Візуальний контроль стану продукту	Подовження придатності, інформування
Блокчейн	Прозорий облік етапів обігу	Захист від фальсифікацій
Цифрові бази даних	Облік якості, сертифікації	Автоматизація, доступ у реальному часі

Джерело: сформовано авторами

Ці технології значно підвищують ефективність систем управління якістю, дають змогу оперативно виявляти та усувати порушення, зменшують ризики фальсифікацій і сприяють зміцненню довіри з боку споживачів та партнерів. Для підприємств харчової галузі це означає можливість не лише відповідати чинним стандартам (у тому числі міжнародним), а й підвищити свою конкурентоспроможність, розширити присутність на нових ринках, а також побудувати стійкі та адаптивні бізнес-моделі. Особливо важливим є адаптування цифрових рішень у товарознавстві до умов українського ринку, враховуючи виклики, пов'язані з війною, змінами у логістичних ланцюгах, економічними обмеженнями та підвищеними вимогами до надійності постачання продуктів харчування. Українські виробники мають реальну можливість стати частиною глобального тренду цифрової трансформації, інтегруючи інноваційні технології у власні системи контролю якості та простежуваності.

Таким чином, цифровізація товарознавства - це не лише інструмент забезпечення якості, а й важливий чинник розвитку, сталості та успіху в агропродовольчому секторі України.

Список використаних джерел

1. Денисюк О. Г., Майданович В. В. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Вип. 1(103). С. 26–35. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-26-35](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-26-35)
2. Завадських Г. М. Основні напрямки і проблеми розвитку сучасного товарознавства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 104-111.
3. Короленко О., Поліщук, І., Кутова Н. Ефективність системи управління якістю в товарознавстві для підвищення рентабельності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-1>
4. Сігасва Т. Є. Сучасні тенденції в товарознавстві в умовах війни. *Бізнес Навігатор*. 2025. № 2(79). С. 354–35
5. Сохацька О. М., Завгородня О. О. Інновації та технологічний розвиток у секторі торгівлі в Україні: потенціал та перешкоди. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13297130>

УДК 005:364-78

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ЦЕНТРУ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ У ГРОМАДІ

Захарчук Р.

магістр права, магістр психології, аспірант,
Київський університет права Національної академії наук України, м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0003-1725-8032

Хорватова О. О.

кандидат юридичних наук, доцент, докторант Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, м.Харків, Україна

Скуловець О.

магістр психології, директор, комунальний заклад «Сарненський районний центр психосоціальної підтримки Життя» м. Сарни, Україна

Сарненська об'єднана територіальна громада розташована у Рівненській області та характеризується високим навантаженням на соціальні та медичні послуги через демографічні зміни, відтік молоді та прибуття внутрішньо переміщених осіб у зв'язку з воєнними діями. У таких умовах постає потреба у створенні ефективної системи психосоціальної підтримки, здатної забезпечити комплексний супровід ветеранів, членів їхніх сімей та уразливих верств населення, соціальну інтеграцію та адаптацію.

Сарненський Центр психосоціальної підтримки “Життя” (ЦПСП), створений у 2023 році, став відповіддю на ці виклики. Команда Центру складається з психологів, менеджера, психіатра, фізичного терапевта та за потреби залучається юрист на громадських засадах. Центр налагодив партнерство з лікарнями, ветеранськими організаціями, органами місцевого самоврядування, освітніми закладами та волонтерськими ініціативами. Таке партнерство дозволяє реалізовувати мультидисциплінарний підхід до надання послуг, що охоплюють психологічну, соціальну, правову допомогу, фізичну реабілітацію, а також роботу з ветеранами та родинами з невизначеною втратою.

Особливості соціального та воєнного контексту громади формують унікальні потреби та виклики: високий рівень психологічного стресу, потреба у швидкому реагуванні на кризові ситуації та забезпечення сталості підтримки. Ці фактори створюють необхідність впровадження сучасних управлінських моделей та інноваційних практик для підвищення ефективності Центру.

Взаємодія з ветеранами здійснюється через прямі контакти з територіальними центрами комплектування (ТЦК), ветеранськими організаціями, медичними установами та командирами підрозділів. У Центрі застосовуються різні формати підтримки: групові та індивідуальні консультації, тренінги, творчі та спортивні активності. Важливим елементом є залучення ветеранів як партнерів і фасилітаторів груп, що сприяє підвищенню соціальної активності та довіри до Центру.

Основні труднощі роботи полягають у високому рівні недовіри, емоційній виснаженості учасників та обмеженості ресурсів. Їх подолано завдяки формуванню довіри через стабільний графік роботи, поступове залучення ветеранів до активностей та системну комунікацію з родинами.

Психологічна робота з ветеранами включає кризове консультування, техніки grounding, дихальні практики, тілесну стабілізацію, травма-фокусовану терапію та елементи EMDR. Фокус робиться на адаптації до цивільного життя, роботі з тривогою, ПТСР та проблемами сімейних стосунків. Для підвищення кваліфікації спеціалістів Центру застосовуються навчальні програми з психологічної першої допомоги та роботи з травмою і невизначеною втратою.

Інноваційні підходи до менеджменту. Управлінські підходи ЦПСП ґрунтуються на принципах інноваційного менеджменту та ефективного використання ресурсів, характерних для сучасного бізнесу і соціального підприємництва. Центр використовує модель мультидисциплінарної команди, де кожен фахівець має чіткі ролі та функції, а менеджер координує взаємодію, контролює якість послуг та впроваджує інноваційні практики.

Особливу увагу приділено гнучкості кадрового підходу та взаємозамінності спеціалістів: постійне навчання методикам психосоціальної підтримки та підвищення професійної майстерності дозволяє співробітникам швидко адаптуватися до змін у навантаженні та потребах клієнтів. Такий підхід забезпечує неперервність надання послуг навіть у випадку тимчасової відсутності фахівця, а також сприяє формуванню атмосфери колегіальності та взаємопідтримки в команді.

Для оптимізації процесів застосовуються системи документації та цифрові інструменти обліку клієнтів, що дозволяє швидко оцінювати потреби та динаміку результатів. Упроваджено механізми зворотного зв'язку (feedback loop) із постійним моніторингом задоволеності ветеранів та родин, що дозволяє оперативно коригувати програми та ресурси.

Особливе значення має залучення клієнтів як активних партнерів процесу, що відповідає принципам клієнтоорієнтованого бізнесу та сучасного управління проектами. Центр інтегрує практики стратегічного партнерства та кооперації з місцевими установами, органами влади та волонтерами, що відображає сучасні моделі екосистемного управління. Внутрішньоорганізаційна комунікація та налагоджені процеси координації дозволяють ефективно реалізовувати проекти та залучати фінансування як з місцевого бюджету, так і від донорських фондів.

Інноваційні менеджерські підходи включають також: планування ресурсів за принципами Lean Management, використання елементів agile-координації команд, проведення регулярних оцінок результативності та системи наставництва та навчання персоналу. Такий комплекс заходів забезпечує стійкість Центру, підвищує здатність адаптуватися до динамічних соціальних викликів та створює умови для сталого розвитку й інтеграції у громаду.

Досвід Сарненського ЦПСП показує, що ключовими факторами ефективності є довіра та партнерство з ветеранами, системна робота мультидисциплінарної команди, застосування інноваційних підходів до управління ресурсами та активне залучення громади. Ветерани прагнуть бути партнерами, а не лише отримувачами послуг, що підкреслює значення клієнтоорієнтованого та проектно-орієнтованого менеджменту у соціальній сфері.

На основі практичного досвіду можна рекомендувати іншим громадам: впровадження мультидисциплінарних команд; стандартизовану та цифрову систему документації; системну роботу з родинами ветеранів; постійне підвищення кваліфікації персоналу; залучення клієнтів як партнерів у процес надання послуг; інтеграцію принципів екосистемного управління та стратегічного партнерства; розвиток гнучких кадрових моделей та взаємозамінності спеціалістів для підвищення стійкості Центру; налагоджену внутрішньоорганізаційну комунікацію, що сприяє ефективній реалізації проектів і залученню фінансування з різних джерел.

Модель Сарненського ЦПСП демонструє, що інноваційні управлінські практики, адаптовані з бізнес-середовища до соціальної сфери, здатні підвищувати ефективність роботи, стійкість послуг та активізацію громади, що є цінним досвідом для інших об'єднаних територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Inter-Agency Standing Committee (IASC). Guidelines for Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings [Електронний ресурс] / IASC. Geneva : IASC, 2020. Режим доступу : <https://www.who.int/publications-detail-redirect/iasc-guidelines-for-mental-health-and-psychosocial-support-in-emergency-settings> (дата звернення 06.11.2025).
2. Van der Kolk B. The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma / B. Van der Kolk. New York : Viking, 2015. 464 с.

3. Cohen J. A., Mannarino A. P., Deblinger E. Trauma-Focused Cognitive Behavioral Therapy for Children and Adolescents: An Evidence-Based Approach [Електронний ресурс] / J. A. Cohen, A. P. Mannarino, E. Deblinger. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*. 2017. Vol. 26, № 2. Режим доступу : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27270191> (дата звернення 06.11.2025).
4. Перша психологічна допомога: посібник для тренера [Електронний ресурс] / уклад. за стандартами ВООЗ. Київ: КНУКіМ, 2022. Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ec94a441-afd8-4cec-8c53-0f23212c80d3> (дата звернення 06.11.2025).
5. Досвід організації Центрив психосоціальної підтримки в громадах України [Електронний ресурс] / Центр психосоціальної підтримки “Життя”. Сарни: 2024.

УДК 658.8:005.591.6](477)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ В РОБОТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Казимир Я. В.

спеціаліст вищої категорії, викладач-методист,

Київський професійно-педагогічний фаховий коледж ім. А.Макаренка, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1848-1483>

Реалії глобалізаційних процесів у світовій економіці створюють нові вимоги для забезпечення сталого розвитку бізнесу, особливо для інноваційно-активних компаній, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю або мають на меті освоєння нових ринків збуту. Важливість застосування новітніх маркетингових стратегій, як в українських, так і в зарубіжних компаніях, була зумовлена необхідністю переорієнтації бізнесу у відповідності до нових викликів і загроз спровокованих наслідками корона-кризи й процесами активної цифрової трансформації практично в усіх галузях економіки.

Основними факторами, які впливають на процес формування маркетингової стратегії для компаній, що мають на меті вихід на міжнародний ринок, виступають:

- 1) місія, стратегічні цілі та завдання компанії, їх зв'язок з цільовими ринками;
- 2) ресурси компаній, які вона використовує в процесі досягнення поставлених цілей;
- 3) ринкова кон'юнктура, стан конкурентного середовища;
- 4) умови розвитку зовнішнього маркетингового середовища [7].

Одне з головних завдань стратегічного маркетингу – спрямувати підприємство на використання економічних можливостей, які відповідають забезпечують потенціал підприємства усім необхідним для зростання та прибутковості. Процес стратегічного маркетингу включає в себе уточнення місії підприємства, визначення цілей, розроблення стратегії розвитку та створення збалансованого асортименту товарів, що будуть відповідати загальному попиту [3].

Враховуючи наявну нестабільність ринку та неможливість створення точного прогнозу, можна створити повноцінну схему факторів, що визначають стратегічно-організаційний рівень підприємства та впливають на формування й використання маркетингової стратегії. Основними з них є: політика і цілі підприємства, гнучкість виробництва, система фінансування і мотивації, зовнішні інвестиції та планування.[2]

Функціонування компанії на міжнародному ринку перебуває під впливом різноманітних ризиків, серед яких основними є:

- економічні (фінансові, валютні) – пов'язані з витратами на розробку та просування продукції, а також із змінами валютних курсів;
- ринкові – виникають при зміні тенденцій розвитку ринку;

- культурні – їх підґрунтям є відмінності у менталітеті фірми-продавця та споживачів;
- соціальні – виникають внаслідок зміни смаків та цінностей споживачів;
- політичні – є результатом змін у зовнішньоекономічній політиці держав;
- маркетингові – пов’язані із невдалим вибором ринку, невірним визначенням цільової аудиторії, недоліками у просуванні продукції чи послуг на ринку, неефективним брендом.[7]

На жаль, сучасний маркетинг не має універсальної стратегії, яка працювала б на будь-якому підприємстві в будь-яких економічних умовах.

Зміна маркетингової стратегії або процес підготовки до використання майбутніх стратегій найчастіше відбувається за наявності одного з наступних факторів: зміна економічної ситуації на ринку, потреба підприємства в зміцненні позиції на ринку або поява нових конкурентів, відсутність результатів від ведення попередньої стратегії, досягнення всіх поставлених цілей, поява нової продукції. Також слід провести оцінку інших можливих стратегій та ресурсів. А за підсумками оцінювання обрати найраціональнішу з них.[5]

Виходячи з даних дослідження Navas Village Ukraine [8], бачимо, що на початку війни українські підприємства були порівняно підготовлені до загальних змін, що відбудуться на ринку й матимуть вплив на систему управління й маркетингову стратегію розвитку. Підготовчими умовами стала пандемія Covid-19 й спрямування підприємств до адаптації до віддаленої роботи, виходу на онлайн-платформи.

У сучасній міжнародній маркетинговій діяльності найбільш прогресивними маркетинговими стратегіями залишається інноваційна та стратегія цифрової трансформації.

Інноваційна маркетингова стратегія передбачає створення унікального товару чи послуги, абсолютно нової галузі, інновацію цінності для покупців, відкриття нового неохопленого конкуренцією ринку.[4]

А стратегія цифрової трансформації, передбачає активне застосування цифрових технологій, зокрема інструментів цифрового маркетингу, що дозволяють оцифрувати бізнес-діяльність компаній, змінюючи їх бізнес-моделі, методи та способи конкуренції на міжнародному ринку.[2]

Процес розроблення довготривалої маркетингової стратегії складається з комплексного плану діяльності компанії, який розробляється на основі продуманого та обґрунтованого підходу і визначається для досягнення глобальних бізнес-цілей.

Будь-яка маркетингова стратегія базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу та дослідження, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей компаній та визначає їхню бізнес-траєкторію на ринку.

Список використаних джерел

1. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
2. Гаврилюк О.В. Міжнародний маркетинг: навчально-методичний комплекс. Київ: НТУУ «КПІ», 2019. 150 с.
3. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2(33). С. 77–90. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77>
4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15.
5. Кобець Д.Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. 2023. Випуск 15. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/108/100> (дата звернення 16.11.2025).
6. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 123–131.
7. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану. DINANTA. 2017. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war> (дата звернення 16.11.2025).

8. Маркетинг воєнного часу. CASES. 2024. URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-villageukraine> (дата звернення 16.11.2025).

УДК 37:621:332.05:334.722

**КЛАСТЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:
ІНЖЕНЕРНА ОСВІТА ВРАЗЛИВИХ КАТЕГОРІЙ НАСЕЛЕННЯ
ЯК ЯДРО ТРАНСФОРМАЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Коноваленко А. С.

доктор економічних наук, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9061-5989>

Почерніна Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-6099>

Умови повномасштабної війни та післявоєнної відбудови України загострили потребу в нових підходах до регіонального розвитку, орієнтованих не лише на відновлення інфраструктури, а й на формування стійких економічних екосистем. Одним із таких підходів стає кластерний розвиток, у якому ключову роль відіграють заклади вищої освіти як генератори знань, компетентностей та інновацій. Особливого значення в цьому контексті набуває інженерна освіта вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, мешканців деіндустріалізованих територій тощо. Отримання сучасного інженерного фаху здатне забезпечити формування ядрі трансформацій регіонального підприємництва та основою для формування кластерів сталого розвитку регіону.

Проблематика дослідження полягає в тому, що традиційні моделі підготовки інженерних кадрів орієнтовані переважно на молодь, яка вступає до ЗВО відразу після школи, та недостатньо враховують потреби дорослого населення, яке втратило роботу, вимушено змінило місце проживання або має обмеження за станом здоров'я. У результаті регіони стикаються з подвійним викликом: з одного боку — дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів для модернізації виробництва, з іншого — значний людський потенціал, який залишається невикористаним. Формування кластерів сталого розвитку в таких умовах потребує включення в їхню архітектуру не лише бізнесу, органів влади й громад, а й системно організованих програм інженерної освіти для вразливих груп, інтегрованих у підприємницьке середовище.

Метою дослідження є обґрунтування концепції, за якої інженерна освіта вразливих категорій населення, організована на базі університетів, розглядається як ядро кластерів сталого розвитку та як каталізатор трансформацій регіонального підприємництва. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між розвитком інженерних компетентностей, підвищенням підприємницької активності та розвитку бізнесу у високотехнологічних сферах, здатністю регіональних економік переходити до більш екологічно, соціально та економічно збалансованих моделей функціонування.

Теоретичною основою дослідження є поєднання концепції сталого розвитку (баланс економічного зростання, екологічної відповідальності та соціальної справедливості), теорії регіональних інноваційних систем і кластерного підходу, а також сучасних підходів до

інклюзивної інженерної освіти та навчання впродовж життя. Кластери сталого розвитку розглядаються як простір взаємодії підприємств, освітніх і наукових установ, органів влади та громадських організацій, де створюються та поширюються інновації, зокрема технологічні, організаційні та соціальні [2, С.161] У цьому просторі університети можуть виконувати функції ядра, що інтегрує три взаємопов'язані виміри:

1. Підготовку й перекваліфікацію інженерних кадрів;
2. Підтримку підприємницьких ініціатив;
3. Генерацію практикоорієнтованих рішень для бізнесу та громад.

Особливістю запропонованого підходу є фокус на вразливих категоріях населення як стратегічному ресурсі для регіональних кластерів. Інженерна освіта для ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших груп, що постраждали від війни, розглядається не лише як інструмент соціальної підтримки й інтеграції, а як інвестиція в нове покоління підприємців, інженерів та технологічних лідерів регіонального рівня. Особи, які мають досвід служби, адаптації до критичних ситуацій, вимушеної міграції, часто володіють високим рівнем стресостійкості, гнучкості та мотивації до змін — якостей, надзвичайно важливих для підприємницької діяльності в умовах невизначеності. Поєднання цих якостей з інженерними компетентностями (робота з сучасним обладнанням, цифрові навички, системне мислення) може створювати нову хвилю регіонального підприємництва, орієнтованого на модернізацію виробництва, впровадження «зелених» технологій і циркулярних бізнес-моделей.

Пропонована модель передбачає, що університет виступає платформою для створення інтегрованих програм інженерної освіти та перекваліфікації, які використовують цифрові симулятори, гнучкі формати навчання (онлайн, змішане, модульне), адаптивне оцінювання та тьюторський супровід. Такі програми мають бути тісно пов'язані з потребами місцевих підприємств, зокрема малих та середніх, які є основними акторами регіонального підприємництва. Завдяки цьому формується «трикутник взаємодії»: університет — вразливі категорії населення — регіональний бізнес. У межах цього трикутника університет не лише готує кадри й надає знання, а й виконує роль фасилітатора створення нових підприємницьких проєктів, стартапів, кооперативів та інноваційних виробничих ініціатив [2, С.154].

У структурі кластерів сталого розвитку така модель дозволяє вирішити кілька завдань одночасно:

— по-перше, зменшити структурне безробіття та соціальну напругу, забезпечивши вразливим групам доступ до затребуваних інженерних професій та участі у створенні нової економіки регіону;

— по-друге, посилити кадрову базу регіональних підприємств, підготувавши фахівців, здатних працювати із сучасним обладнанням, цифровими інструментами й «зеленими» технологіями;

— по-третє, через включення елементів підприємницької освіти в інженерні програми — стимулювати розвиток малого й середнього бізнесу, орієнтованого на інновації, енергоефективність, ресурсозбереження та локальну додану вартість.

Важливим компонентом є зміна внутрішньої культури університетів та їхнього управління. Для того щоб інженерна освіта вразливих груп реально стала ядром кластерів, необхідно інституціоналізувати відповідні програми: інтегрувати їх у стратегії розвитку ЗВО, системи забезпечення якості, механізми визнання результатів навчання та співпраці з роботодавцями. Це вимагає переходу від разових проєктів до сталих освітніх продуктів і сервісів, які університет пропонує регіону як частину своєї місії. У цьому контексті міжнародні програми, зокрема Erasmus+ (напрямок CBHE), можуть виступати каталізатором таких змін, забезпечуючи доступ до європейських практик, партнерських мереж і ресурсів для цифрової та організаційної модернізації [3, С.142].

Важливо акцентувати увагу на необхідності розвитку механізмів співуправління кластерами, у яких університети, підприємства, органи влади й громадські організації спільно визначають пріоритети інженерної підготовки й підприємницької підтримки. Це передбачає створення спільних дорадчих рад, робочих груп, спільних центрів компетентностей, а також інструментів моніторингу впливу освітніх програм на показники регіонального розвитку

(зайнятість, рівень доходів, інноваційна активність, інвестиційна привабливість, екологічні індикатори тощо).

Таким чином, кластери сталого розвитку, в яких інженерна освіта вразливих категорій населення відіграє роль ядра, можуть стати одним із ключових механізмів трансформації регіонального підприємництва в Україні. Такий підхід дозволяє одночасно вирішувати завдання економічної відбудови, соціальної інтеграції та екологічної модернізації, перетворюючи університети на активних агентів змін, а вразливі групи населення — на суб'єктів, а не об'єктів регіональної політики. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка методик вимірювання впливу таких освітніх кластерних моделей на параметри сталого розвитку регіонів, а також порівняльний аналіз українського досвіду з прикладами інших країн, що проходять через фазу глибокої трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Кагановський О. С. Кластерні структури як підґрунтя для забезпечення сталого розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 91. С. 157-164. <https://doi.org/10.32782/bses.91-25>
2. План для Ukraine Facility 2024-2027 / Затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення 26.11.2025).
3. Коноваленко А.С. Напрями підвищення ефективності управління проектами. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 140-147.

УДК 339.133

КРОСКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ПОКОЛІНЬ X, Y, Z

Кудирко Л. П.

кандидат економічних наук, професор,

Державний торговельно- економічний університет м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-7223>

Гребініченко Д. Р.

здобувач освітнього ступеня магістра,

Державний торговельно- економічний університет м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2538-5968>

Запит на дослідження окресленої проблематики зумовлений тим, що сьогодні компанії, які працюють на міжнародних ринках, не можуть планувати маркетингові стратегії, ігноруючи поколіннєві відмінності. Покоління X, Y та Z відрізняються не лише за віком, а й за цінностями, ставленням до брендів, цифровими звичками та очікуваннями від комунікації. Для українських бізнесів це подвійний виклик: з одного боку, потрібно розуміти, як поведуться українські споживачі різних поколінь, а з іншого – як ці моделі узгоджуються з кроскультурним контекстом інших країн

Мета цього дослідження – показати, чим саме відрізняється поведінка українських споживачів поколінь X, Y і Z та як ці відмінності варто враховувати компаніям, що працюють на міжнародних ринках. Для цього використано вторинний аналіз кількох українських емпіричних та аналітичних досліджень: статті про поведінку споживачів на ринку електронної комерції [1], спеціального звіту Gradus Research про покоління X, Y, Z в умовах війни [2], праць про покоління Z у маркетингових стратегіях і в освітньому менеджменті [3] та вплив

контент-маркетингу на молодіжну аудиторію [4], а також міжнародного дослідження готовності європейських споживачів сприймати українські бренди [5].

Українське покоління X у дослідженнях поведінки на ринку електронної комерції описується як обережний та раціональний споживач. Представники цього покоління віддають перевагу перевіреним брендам, менш схильні до новинок і здійснюють покупки на основі детального вивчення інформації. Ті ж дані показують, що вони уважно стежать за вигідними пропозиціями – знижками, помірними цінами, можливістю заощадити, – але не демонструють надмірної активності в онлайн-покупках. Покоління X частіше використовує Інтернет як інструмент для пошуку інформації, комунікації та роботи, зберігаючи помітний баланс між онлайн і офлайн-каналами [1].

Покоління Y стали ядром цифрових споживачів в Україні. Згідно з результатами дослідження Т. Л. Боднарчук та О. П. Свідер, міленіали є уважними та «перебірливими» покупцями: вони орієнтуються на модні тенденції, сприймають товар як засіб самовираження й підтвердження соціального статусу та готові платити за унікальні й популярні продукти. Дані веб-аналітики показують, що саме вікова група 25-34 роки становить основну частку відвідувачів як світових, так і українських маркетплейсів, а наступною за активністю є група 35-44 роки, яка також значною мірою належить до покоління Y [1]. У спеціальному дослідженні Gradus Research дві третини українських міленіалів (25-44 роки) заявили, що бренд має значення при виборі товарів, тобто готові зважати не лише на ціну, а й на зміст і репутацію бренду. У цьому ж звіті наголошується, що міленіали, так само як і представники старших вікових груп, схильні планувати витрати в умовах війни, але водночас не відмовляються від бажання підтримувати українські бренди [2].

Покоління Z формується як «покоління цифри». У дослідженні О. І. Тимошенко та О. В. Гаврилук підкреслюється, що для покоління Z Інтернет є природним середовищем життєдіяльності: молодь постійно користується цифровими пристроями, активно перебуває в соціальних мережах, мислить переважно візуальними образами, демонструє схильність до мультизадачності та прагне швидко знаходити необхідну інформацію [3]. У свою чергу, О. В. Семенда показує, що близько 80% опитаних представників покоління Z регулярно взаємодіють із брендованим контентом, 63,3% віддають перевагу відеоформатам, а 70% респондентів зазначають, що контент-маркетинг впливає на їхні рішення про покупку. Дослідниця робить висновок, що ключовими вимогами цієї групи до комунікації брендів є оригінальність, автентичність, прозорість і «людяність» – зокрема через використання сторітелінгу, залучення користувачького контенту (UGC) та співпрацю з інфлюенсерами [4].

Т. Л. Боднарчук та О. П. Свідер описують специфіку поведінки поколінь X, Y і Z в онлайн-середовищі ринку електронної комерції. Покоління Z частіше замовляє онлайн одяг, взуття, аксесуари, товари для дому, книги та ігри; міленіали активно купують одяг, косметику, побутову хімію, товари для дому й дитячі іграшки; представники покоління X частіше обирають через Інтернет товари для дому та побутову техніку. У мотивації онлайн-покупок покоління Z на перший план виходять помірні ціни, широкий вибір, зручність та швидкість, а також можливість орієнтуватися на відгуки, тоді як міленіали вказують на поєднання зручності покупок, доступу до відгуків та широкого асортименту; покоління X також називає швидкість, зручність і помірні ціни, але проявляє вищу обережність щодо можливих ризиків [1].

Спеціальне дослідження Gradus Research, присвячене культурним і споживчим трендам поколінь X, Y, Z у воєнний час, додає до цього портрета емоційно-ціннісні відмінності. У ньому показано, що міленіали частіше за інші групи наголошують на важливості бренду, тоді як покоління Z вирізняється відкритістю до експериментів: 46% опитаних віком 18-24 роки після початку повномасштабного вторгнення змінили свою купівельну поведінку і обирають нові бренди замість давно відомих. Зети виявилися найспонтаннішою групою: 38% представників цього покоління приймають рішення про покупку безпосередньо в момент купівлі, тоді як міленіали та ікси значно частіше планують витрати. Важливо, що на запитання про життєві стратегії 73% представників покоління Z заявили, що не готові «відкладати життя на потім» і хочуть жити тут і зараз, тоді як 77% покоління X і 72% міленіалів вважають, що

нині не час для нераціональних покупок і краще зосередитися на збереженні коштів. Автори дослідження роблять висновок: попри відмінності в стилях споживання, всі покоління демонструють увагу до брендів і готовність давати шанс новому, у тому числі українським брендам [2].

Кроскультурний вимір для українських компаній проявляється в тому, що їхні маркетингові рішення повинні враховувати як внутрішні поколіннєві відмінності, так і специфіку іноземних ринків. Міжнародне дослідження Gradus Research, проведене в Україні, Польщі, Німеччині, Франції, Великій Британії, Італії та Нідерландах, показало, що споживачі більшості країн насамперед віддають перевагу локальним брендам: британці обирають британське, німці – німецьке тощо. Україна і Польща в цьому дослідженні продемонстрували відносну відкритість до іноземних брендів, однак загальний висновок лишається незмінним: основним драйвером вибору є сприйняття країни як якісного виробника, а локальні бренди мають суттєву перевагу [5]. Це означає, що українські компанії, виходячи на ринки ЄС, повинні одночасно «працювати» з образом України як країни-виробника та адаптувати комунікацію до різних вікових груп у межах кожної країни.

Щоб зробити узагальнення більш наочним, у таблиці 1 подано значущі відмінності у поведінці українських споживачів поколінь X, Y та Z. Основою для неї стали дані про поведінку споживачів на ринку електронної комерції [1]. Додатково враховано висновки звіту Gradus Research про покоління X, Y, Z у воєнний час [2]. Окремі характеристики покоління Z спираються на узагальнення роботи О.Тимошенко і О.Гаврилюк [3]. Акценти щодо ролі контент-маркетингу та інфлюенсерів для наймолодшої аудиторії сформовано за матеріалами О.Семенди [4]. Міжнародний контекст інтерпретується з урахуванням міжкраїнного дослідження Gradus Research щодо ставлення європейських споживачів до українських брендів [5].

Для компаній, які працюють на міжнародних ринках, із цього аналізу впливає кілька практичних висновків.

По-перше, український ринок не є однорідним за віком і цінностями. Покоління X очікує від брендів насамперед надійності, раціональних аргументів, чітких умов покупки і зрозумілої цінової політики. Покоління Y реагує на поєднання функціональної вигоди, сервісу та емоційного досвіду бренду, для нього важлива роль бренду як маркера стилю життя [1]. Покоління Z вимагає короткого, динамічного, щирого та візуально насиченого контенту, а також відчуття залучення до спільноти бренду [3].

По-друге, дані Gradus Research показують, що війна по-різному впливає на споживчі стратегії поколінь. Старші групи (X та частина Y) схильні до раціоналізації витрат, тоді як молодше покоління Z гостріше відчуває стрес і потребує «малих радощів», не бажаючи повністю відмовлятися від задоволення тут і зараз [2]. Для брендів це означає, що одна й та сама товарна пропозиція повинна комунікуватися по-різному: для старших – через безпеку, надійність і вигідність, для молодших – через досвід, емоції, творчість та залучення.

По-третє, міжнародне дослідження Gradus Research демонструє, що на європейських ринках у більшості випадків споживачі насамперед обирають продукти локальних виробників, а іноземні бренди опиняються в полі «другого вибору» [5]. Це створює додаткові бар'єри для українських компаній, які виходять на нові ринки, і змушує їх одночасно працювати над брендом країни-походження та диференціацією пропозиції в межах цільових поколінь

Узагальнені характеристики поведінки українських споживачів поколінь X, Y, Z

Характеристика	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Основні канали інформації та комунікації	Використовують Інтернет переважно як інструмент для роботи, пошуку інформації та підтримання зв'язків; не є постійними користувачами соцмереж, зберігають баланс між онлайн і офлайн.	Часті користувачі Інтернету; поєднують у мережі навчання, роботу, розваги та спілкування; комфортно почуваються на маркетплейсах, у месенджерах і соціальних мережах.	Інтернет є природним середовищем життя; постійно користуються смартфоном і соціальними мережами, віддають перевагу короткому, візуальному, мобільному контенту.
Ставлення до брендів і ціни	Орієнтуються на перевірені бренди, обережні щодо новинок; уважно стежать за помірними цінами та вигідними пропозиціями, зважають на можливі ризики покупок.	Розглядають товар як елемент стилю життя й самовираження; готові платити дорожче за унікальний продукт, кращий сервіс і зручність; значна частка вважає бренд важливим фактором вибору.	Відкриті до експериментів з новими й нішевими брендами; очікують автентичності й ціннісної позиції бренду, але часто обмежені бюджетом і поєднують «пошук нового» з економією.
Поведінка в e-commerce	Менш активні онлайн-покупці; частіше замовляють товари для дому та побутову техніку, уважно читають офіційні описи товарів і оцінюють ризики.	Найактивніша група користувачів маркетплейсів: купують широкий спектр товарів (одяг, косметику, побутову хімію, товари для дому та дітей), схильні порівнювати пропозиції та відгуки.	Використовують e-commerce для придбання одягу, взуття, аксесуарів, ігор, цифрового контенту; активно поєднують маркетплейси й соцмережі як канали покупок.
Реакція на контент і цифровий маркетинг	Краще сприймають інформативний контент із чіткими умовами покупки, гарантіями та зрозумілими ризиками; більш стримані щодо інтерактивних та експериментальних форматів.	Добре реагують на поєднання раціональних аргументів і емоційних історій; цінують швидкість сервісу, зручність онлайн-інструментів, можливість переглянути відгуки та докладну інформацію.	Регулярно взаємодіють з брендovаним контентом, особливо відео; надають перевагу оригінальним, щирим, «людяним» історіям, контенту за участю інфлюенсерів та користувачів; контент-маркетинг відчутно впливає на рішення про покупку.
Домінуючі мотиви онлайн-покупок	Швидкість і зручність покупки, помірні ціни, широкий вибір; висока увага до можливості помилкового вибору, умов обміну, повернення та ризиків конфіденційності.	Швидкість і зручність, широкий вибір, можливість ознайомитися з відгуками; прагнення поєднати економічну вигоду з емоційною цінністю бренду та сервісу.	Помірні ціни, широкий вибір і зручність поєднуються з орієнтацією на відгуки, думку інфлюенсерів і тренди; частина респондентів практично не сприймає ризики як стримуючий фактор.

Джерело: укладено за [1;2;3;4;5].

По-четверте, робота з поколінням Z може стати важливим містком між українським та іноземними ринками. Це покоління одночасно найбільш глобалізоване та найчутливіше до автентичності брендів [3]. Для українських компаній це шанс будувати комунікацію, яка поєднує чітку українську ідентичність із форматами коротких відео, історій, колаборацій з інфлюенсерами та залученням користувачів до створення контенту [4].

Таким чином, кроскультурні особливості поведінки поколінь X, Y, Z не зводяться лише до «різного віку» споживачів. Вони відображають поєднання життєвого досвіду, цифрових навичок, історичного контексту та глобальних трендів. Для українських компаній, які планують міжнародний розвиток, уважний аналіз цих відмінностей і коректне використання наявних емпіричних даних стають не теоретичною розкішшю, а необхідною умовою конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Боднарчук Т. Л., Свідер О. П. Поведінка споживачів на ринку електронної комерції з точки зору теорії поколінь. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-92>
2. X Y Z: культурні та споживчі тренди трьох поколінь українців під впливом війни. Спеціальне дослідження Gradus Research, квітень 2024 р. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/x-y-z-cultural-and-consumer-trends-three-generations-ukrainians-changed-war/> (дата звернення 16.11.2025).
3. Тимошенко О. І., Гаврилюк О. В. Покоління Z у маркетингових стратегіях та менеджменті освіти. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.09>
4. Семенда О. В. Аналіз впливу контент-маркетингу на свідомість покоління Z. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 3. С. 156-164. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.11>
5. Експансія українського бізнесу на європейські ринки: чи готові локальні споживачі сприймати українські бренди? Міжнародне дослідження Gradus Research. *Marketer.ua*, 15.03.2023. URL: <https://marketer.ua/ua/are-local-consumers-ready-to-accept-ukrainian-brands-gradus-research/> (дата звернення 16.11.2025).

УДК 368.2:330.34

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Михальчишина Л. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький технічний фаховий коледж, м. Вінниця, Україна
ORCID: <https://orcid.org/https://0000-0002-2579-3313>

Іщук О. О.

здобувачка освіти,
Вінницький технічний фаховий коледж, м. Вінниця, Україна

У сучасних умовах динамічних змін та цифровізації інновації стають ключовим фактором розвитку підприємств, здатних швидко адаптуватися до ринкових викликів і підвищувати власну конкурентоспроможність. Інноваційні підходи у сфері управління бізнес-процесами дозволяють оптимізувати операційну діяльність, скоротити витрати, підвищити продуктивність і якість продуктів чи послуг. Ефективне управління бізнес-процесами стає не лише інструментом внутрішньої оптимізації, а й чинником формування стратегічних переваг підприємства на ринку [1].

Бізнес-процес – це структурована сукупність взаємопов'язаних дій, операцій і ресурсів, спрямованих на досягнення конкретної мети, створення продукту або надання послуги споживачу. Основна мета бізнес-процесів полягає у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів і підвищенні задоволеності клієнтів. Ключові принципи процесного підходу включають орієнтацію на результат, визначення відповідальності за кожен етап, безперервне вдосконалення процесів, системність і взаємозв'язок усіх етапів та прозорість із вимірюваними показниками ефективності.

Інновації відіграють вирішальну роль у модернізації бізнес-процесів: впровадження цифрових технологій (ERP, CRM, BPM-системи), автоматизація рутинних операцій через RPA, використання аналітики даних і штучного інтелекту дозволяють скоротити витрати, підвищити швидкість і точність управлінських рішень, а також забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури. Інноваційні підходи не лише оптимізують існуючі процеси, а й створюють умови для впровадження нових бізнес-моделей, що відповідають сучасним економічним викликам і потребам клієнтів [2].

Сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують інноваційні підходи до управління бізнес-процесами, що поєднують цифрові технології, гнучкі методології та аналітичні інструменти. Автоматизація та цифровізація процесів із використанням ERP, CRM і BPM-систем, а також роботизації рутинних завдань через RPA дозволяють скоротити час виконання операцій, підвищити точність даних, зменшити витрати на ручну працю та мінімізувати помилки, що сприяє підвищенню продуктивності та прозорості бізнесу. Lean і Agile методології забезпечують усунення втрат, адаптивне управління і швидку реакцію на зміни ринку та потреби клієнтів, дозволяючи підприємствам залишатися гнучкими та ефективними навіть у нестабільних умовах. Бізнес-аналітика та Big Data дають змогу збирати й обробляти великі обсяги даних, аналізувати ключові показники виконання процесів, прогнозувати вузькі місця і ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати прийняття рішень, прогнозувати розвиток процесів і оптимізувати їхню структуру для підвищення ефективності. Інтеграція хмарних сервісів забезпечує масштабованість, гнучкість і доступність ресурсів з будь-якої точки, що підвищує мобільність організації та спрощує координацію між підрозділами. Нарешті, концепція цифрового двійника бізнес-процесу дозволяє створювати віртуальні копії процесів для моделювання, тестування та оцінки впливу змін до їхнього впровадження в реальну діяльність, що знижує ризики і підвищує точність управлінських рішень. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню ефективності, гнучкості, адаптивності та інноваційності підприємств, забезпечуючи їм конкурентні переваги на сучасному ринку [2].

Інноваційні підходи забезпечують підприємству комплекс переваг. По-перше, вони дозволяють суттєво підвищити ефективність і продуктивність: нові технології або оптимізовані бізнес-процеси дають змогу виконувати більше завдань за менший час та з меншою затратністю ресурсів. По-друге, скорочують витрати і час: автоматизація, цифровізація, сучасні методи управління зменшують потребу в ручній праці, знижують собівартість операцій, зменшують витрати на матеріали, енергію, логістику тощо. По-третє, інновації підвищують якість управлінських рішень та кінцевої продукції чи послуг: використання аналітики, нових методів контролю, передових технологій дозволяє підвищити стандарти якості, зменшити брак, підвищити надійність і привабливість пропозиції для споживача. Додатково — інновації розширюють можливості підприємства: дають змогу оновлювати виробничий потенціал, створювати нові види продукції, виходити на нові ринки, диверсифікувати діяльність. Це підсилює конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Крім того, інновації підвищують гнучкість і адаптивність підприємства. В умовах змін ринкових умов, технологічних зрушень або економічних криз підприємство, яке активно інновує, може швидко пристосуватися, змінити стратегію, трансформувати процеси, реагувати на нові потреби споживачів, зберегти чи навіть підвищити свою конкурентну позицію. Це означає, що інноваційна діяльність — не просто шлях до модернізації, а стратегічний ресурс для довгострокової стабільності, розвитку та виживання бізнесу.

Інноваційні підходи дають підприємству змогу зростати, підвищувати ефективність і якість, мінімізувати витрати, гнучко реагувати на зміни — і як підсумок, забезпечувати конкурентні переваги і стійке становище на ринку [3,4].

Впровадження інновацій у підприємстві супроводжується певними викликами та ризиками, які потрібно враховувати. Необхідні значні інвестиції та технічна підготовка, оскільки нові технології, обладнання та програмне забезпечення потребують фінансових і часових ресурсів, а також модернізації інфраструктури. Існує також опір персоналу та потреба в навчанні: працівники можуть неохоче сприймати зміни, особливо якщо нові системи ускладнюють їхні звичні процеси, тому потрібне навчання, адаптація та мотивація. Крім того, сучасні інновації пов'язані з кібербезпекою та захистом даних: автоматизовані та цифрові системи збільшують ризик витоку конфіденційної інформації, кібератак та інших технологічних загроз, що вимагає впровадження відповідних заходів безпеки та контролю [3,4].

Впровадження інновацій на підприємствах демонструє значний потенціал підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Яскравими прикладами успішного впровадження є як українські, так і міжнародні компанії. Агрохолдинг Миронівський хлібопродукт (МХП) модернізував виробничі процеси через цифровізацію та оптимізацію логістики, що дозволило підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити екологічну безпеку технологій. Подібним чином Kernel, один із провідних аграрних холдингів України, розробив власну IT-платформу для управління всіма етапами агробізнесу — від вирощування до продажу продукції. Це дало змогу автоматизувати документообіг, логістику та управління ризиками, що підвищило точність управлінських рішень та ефективність бізнесу.

У сфері бізнес-послуг український стартап AXDRAFT впровадив автоматизовану систему формування та погодження договорів, скоротивши час узгодження документів із кількох годин або днів до приблизно 10 хвилин, заощадивши значні людські ресурси та підвищивши операційну ефективність клієнтів.

Серед міжнародних прикладів компанія General Electric (GE) демонструє системний підхід до інновацій: завдяки постійним інвестиціям у дослідження та розробки вона модернізувала виробництво авіаційних двигунів, енергетичного та медичного обладнання, що дозволило знизити витрати, підвищити якість продукції та зміцнити конкурентні позиції на світовому ринку.

Ці приклади показують, що успішне впровадження інновацій потребує чіткої стратегії, системного підходу, інвестування у технології та навчання персоналу, а також інтеграції інновацій у бізнес-процеси [5,6,7,8].

Отже, інновації відіграють ключову роль у розвитку сучасних підприємств, дозволяючи їм підвищувати ефективність, продуктивність та якість продуктів і послуг. Впровадження новітніх технологій, цифрових систем управління, автоматизації рутинних операцій та аналітичних інструментів сприяє оптимізації бізнес-процесів, зменшенню витрат і часу виконання завдань, підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства. Довгостроковий ефект від модернізації бізнес-процесів проявляється у зміцненні конкурентних позицій на ринку, підвищенні стійкості до зовнішніх змін і здатності швидко реагувати на нові виклики. Перспективи застосування інновацій у майбутньому пов'язані з подальшою цифровізацією, розвитком штучного інтелекту, бізнес-аналітики та автоматизації, що дозволить підприємствам залишатися ефективними, гнучкими та здатними впроваджувати нові бізнес-моделі відповідно до потреб клієнтів і вимог сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 44–50.
2. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2024. № 6(286). С. 45–50.

3. Іщейкін Т., Завгородній В., Мошенець Н. Інновації як інструмент забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. 2025. № 2. С. 45–53.
4. Гринкевич С. С., Беньо Ю.-І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 4. С. 12–19.
5. IR КНЕУ. Інноваційна діяльність підприємств: українські кейси та міжнародний досвід. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303659?utm_source (дата звернення 10.11.2025).
6. DSNews. Топ-25 інноваційних компаній України. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-02112020-404651?utm (дата звернення 10.11.2025).
7. Special.AIN. AXDRAFT: автоматизація документообігу в Україні. URL: <https://special.ain.ua/ukraine-innovation-awards-ua/> (дата звернення 10.11.2025).
8. Ela.KPI. Інновації та цифровізація на прикладі General Electric. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e93d0c19-1dd2-4e9c-8aed-d99a2a1f6d05/content> (дата звернення 10.11.2025).

УДК 004.738.5:005.334:339.13

RESILIENT BUSINESS MODEL CANVAS ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЄКТУВАННЯ D2C-БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В МІЖНАРОДНІЙ Е-КОМЕРЦІЇ

Лисак О. І.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-6744-1471

Болтянська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-6314-4429

Зростання невизначеності та зовнішніх викликів, з якими сьогодні стикається Україна – від порушення ланцюгів постачання до вимушеної релокації малого й середнього бізнесу – суттєво послабило стійкість традиційних бізнес-моделей електронної комерції. У такому контексті модель direct-to-consumer (D2C) в міжнародній е-комерції стає особливо важливою для українських компаній, адже дає змогу працювати безпосередньо з клієнтом і мінімізувати залежність від посередників. Це відкриває можливість формувати власні бази даних, посилювати бренд, вибудовувати лояльність аудиторії, а також залишатися гнучкими в умовах логістичних збоїв, змін у платіжній інфраструктурі, санкційних обмежень чи нових регуляторних вимог на ринках ЄС.

В умовах високої невизначеності бізнесам потрібен інструмент, який дозволяє моделювати стійкість (resilience) не фрагментарно – на рівні окремих операцій чи процесів, – а комплексно, охоплюючи всю бізнес-модель. Саме таким інструментом виступає Resilient Business Model Canvas (RBMC), що є розвитком класичної моделі BMC.

RBMC надає можливість інтегрувати у D2C-бізнес-модель блоки ризиків, сценаріїв, резервних рішень і механізмів адаптації, що особливо важливо для українських МСП, які виходять на ринки Європейського Союзу й працюють у контексті постійних кризових

викликів. Це робить RBMC не лише аналітичним, а й стратегічним інструментом для проектування стійких і конкурентоспроможних моделей міжнародної е-комерції.

Розвиток електронної комерції, особливо у форматі D2C, потребує переосмислення підходів до моделювання бізнесу. Класична Business Model Canvas (BMC) залишається фундаментальним інструментом, проте її можливостей вже недостатньо для роботи в умовах нестабільності, високих ризиків та міжнародної конкуренції. Саме тому з'являється потреба у більш стійкій, адаптивній структурі – Resilient Business Model Canvas, яка розширює традиційну BMC додатковими вимірами резильєнтності, сценарного планування та сталого розвитку.

Традиційний BMC складається з дев'яти блоків, що описують ключову логіку створення, доставки та захоплення цінності бізнесом (рис. 1).

У моделі D2C деякі елементи BMC отримують іншу вагу та інший акцент. Компанії переходять від традиційних посередників до:

- власних e-commerce каналів (сайт, мобільний застосунок);
- first-party data, що формуються напряму від покупця;
- розвинених CRM-систем;
- побудови активної спільноти бренду;
- підписних моделей та персоналізації продуктів.



Рис. 1. Business Model Canvas.

Таким чином, D2C-підприємства використовують BMC у більш цифровізованому вигляді, з акцентом на взаємодію з кінцевим споживачем без посередників.

RBMC є логічним розвитком BMC і доповнює її блоками, що дозволяють бізнесу вистояти в умовах невизначеності. На відміну від класичного підходу, RBMC фіксує не лише статичні елементи бізнес-моделі, а й потенційні загрози, варіанти адаптації та сценарії розвитку подій (рис. 2).

Ризики та вразливості	Механізми адаптації	Сценарії криз	Зв'язок із SDG
<input type="checkbox"/> порушення ланцюгів постачання <input type="checkbox"/> блокування платежів, кібератаки <input type="checkbox"/> зміни регуляцій ЄС	<input type="checkbox"/> альтернативні постачальники <input type="checkbox"/> резервні PSP <input type="checkbox"/> мультиканальні логістичні рішення	<input type="checkbox"/> блекаути <input type="checkbox"/> ескалація бойових дій <input type="checkbox"/> валютна турбулентність	<input type="checkbox"/> зелена логістика <input type="checkbox"/> відповідальна упаковка <input type="checkbox"/> етичні трудові практики

Рис. 2. Ключові резильєнтні виміри RBMC

Особливістю RBMC є введення сценарного мислення, коли бізнес одночасно розробляє декілька конфігурацій моделі (наприклад, «базова», «кризова», «експортна»), кожна з яких має різні ключові партнерства, витрати, логістику та платежі.

Це дозволяє компаніям швидко перебудовуватися відповідно до ситуації, а не реагувати постфактум.

Для D2C-компаній, що працюють на міжнародних ринках, резильєнтність бізнес-моделі особливо важлива. Саме цей формат найбільш чутливий до збоїв у логістиці, платіжній інфраструктурі та цифрових каналах.

Основні елементи резильєнтності в D2C-моделі охоплюють ключові компоненти, які забезпечують стійкість бізнесу до зовнішніх впливів та непередбачуваних обставин.

У контексті міжнародної D2C-електронної комерції кожен блок Resilient Business Model Canvas набуває додаткового змісту, пов'язаного зі стійкістю бізнесу до зовнішніх шоків і непередбачуваних змін.

Канали у D2C-моделі означають широку та диверсифіковану присутність бренду в цифровому середовищі. Якщо традиційний підхід передбачає один домінуючий канал, то резильєнтний бізнес формує одразу кілька точок контакту з клієнтом – власний e-commerce сайт, маркетплейси ЄС (наприклад, Etsy чи Amazon), соцмережі та соціальний commerce. Це дозволяє зберегти продажі навіть у разі, якщо один канал тимчасово перестав працювати або стикається з регуляторними обмеженнями.

Потоки доходів у резильєнтній D2C-моделі також характеризуються гнучкістю. Компанії використовують різні джерела монетизації: не лише разові продажі, а й підписні моделі, допродаж, комплекти товарів. Така диверсифікація дає змогу компенсувати коливання попиту та підвищувати стабільність прибутку.

Ризики у RBMC визначаються як потенційні вразливості всієї бізнес-моделі. Для D2C це може бути падіння конверсії через блокування певного платіжного провайдера, зупинка логістичного маршруту, затримки на митниці, збої реклами або зміни в алгоритмах платформ. Ідентифікація таких вразливостей на етапі планування дозволяє компанії швидше реагувати на зміни.

Механізми адаптації описують, як саме бізнес здатний перебудовуватися у відповідь на ризики. Наприклад, компанія може заздалегідь мати угоди з альтернативними логістичними операторами, використовувати резервні платіжні сервіси або працювати з кількома складами в різних країнах. Це дає можливість оперативно перемкнутись на іншу конфігурацію бізнес-моделі без зупинки продажів.

Сценарії розвитку подій допомагають підготуватися до кризових ситуацій. Компанія може моделювати «блекаут-сценарій», коли виробництво або сайт працюють зі збоями; «інфляційний сценарій», коли різко зростають витрати; або сценарій «експорт через ЄС-хаб», який передбачає перенесення складу до країни ЄС для збереження стабільності поставок. Кожен сценарій включає окрему логіку витрат, партнерств і каналів.

SDG-компонент підкреслює зв'язок бізнес-моделі зі сталим розвитком. Для D2C це може означати використання екологічної упаковки, впровадження зеленої логістики, відмову від одноразових матеріалів або дотримання етичних трудових практик. Такі рішення не лише сприяють відповідності вимогам ринку ЄС, а й формують позитивний імідж бренду та підвищують довіру клієнтів.

Перехід від традиційної Business Model Canvas до Resilient Business Model Canvas у сфері D2C e-commerce є природним і необхідним кроком у умовах глобальної нестабільності та постійних змін. Така еволюція бізнес-моделювання дозволяє компаніям не лише описувати свою діяльність, а й закладати в модель здатність адаптуватися до непередбачуваних подій. RBMC дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця бізнес-моделі, аналізувати потенційні ризики та формувати кілька альтернативних конфігурацій роботи, які можуть бути активовані залежно від ситуації.

Завдяки підходу RBMC підприємства отримують інструмент для системної підготовки до кризових сценаріїв і мають можливість інтегрувати у свою діяльність принципи сталого

розвитку відповідно до міжнародних стандартів. Це робить бізнес більш гнучким, відповідальним і технологічно зрілим. У випадку українських компаній, що працюють або планують виходити на ринки Європейського Союзу, застосування RBMC стає додатковою перевагою: воно підсилює конкурентоспроможність, демонструє готовність працювати за правилами європейського ринку та забезпечує стабільність навіть у складних зовнішніх умовах.

Методологічне застосування Resilient Business Model Canvas у міжнародній D2C-електронній комерції ґрунтується на поетапному аналізі та моделюванні бізнес-моделі з урахуванням ризиків, сценаріїв і механізмів адаптації. Такий підхід дозволяє студентам, викладачам і представникам малого та середнього бізнесу проектувати стійкі D2C-моделі, які здатні витримувати зовнішні шоки та зберігати конкурентоспроможність на ринках Європейського Союзу.

Крок 1. Формування базової моделі D2C-BMC. На першому етапі необхідно побудувати класичну бізнес-модель у форматі BMC, орієнтовану на D2C-ринок. Це передбачає вибір цільових сегментів у ЄС – наприклад, екологічно свідомих споживачів у Німеччині чи Франції, покупців локальних ремісничих товарів або клієнтів нішевих товарів преміум-категорії. Далі формулюється ціннісна пропозиція, яка підкреслює українське походження продукту, унікальну локальну історію чи сталі практики виробництва.

Після цього описуються канали збуту: власний інтернет-магазин на Shopify, WooCommerce або індивідуальній платформі, а також додаткові канали – Etsy, Amazon чи інші європейські маркетплейси. До моделі включаються ключові ресурси: виробничі потужності в Україні, склад або фулфілмент у ЄС, команда та IT-інфраструктура. Завершує перший етап визначення потоків доходів – від разових продажів до підписних моделей, допродажів та змішаних форматів B2B2C.

Крок 2. Ідентифікація вразливостей і ризиків. Після побудови базової моделі до кожного блоку BMC додається аналіз потенційних ризиків. Для цього ставляться специфічні запитання, які допомагають визначити вразливості. Наприклад: що станеться, якщо ключовий логістичний партнер припинить роботу або суттєво підвищить тарифи? Як діяти, якщо платіжний провайдер почне блокувати транзакції з України? Чи зможе бізнес продовжувати роботу в умовах енергетичної кризи або відсутності доступу до цифрової реклами через обмеження з боку Meta чи Google Ads?

Виявлені ризики структуруються у вигляді карти ризиків, де кожному присвоюється рівень ймовірності та потенційний вплив на бізнес. Це дає змогу оцінити критичність загроз і визначити пріоритетні напрями для подальшої роботи.

Крок 3. Проектування механізмів резильєнтності. На цьому етапі для кожної ідентифікованої вразливості формується одна або кілька альтернативних конфігурацій бізнес-моделі. Наприклад, як резерв можуть бути залучені альтернативні постачальники, додаткові логістичні хаби або декілька платіжних провайдерів. Бізнес також може застосовувати сезонну диверсифікацію асортименту, щоб зменшити ризики залежності від одного продукту.

До механізмів резильєнтності належить і дублювання критичних IT-систем – CRM, ERP або онлайн-магазину – що допомагає уникнути простоїв у разі технічних збоїв. Важливу роль відіграють цифрові інструменти, зокрема аналітика попиту, прогнозування з використанням машинного навчання, автоматичне перемикавання логістичних маршрутів та система раннього виявлення проблем зі складськими залишками або відгуками клієнтів.

Крок 4. Сценарне планування та симуляції. RBMC передбачає проектування бізнес-моделі не як одного статичного варіанта, а як сукупності потенційних сценаріїв. Серед них може бути «базовий» сценарій стабільного росту, сценарій військово-енергетичної ескалації, який супроводжується затримками та підвищенням логістичних витрат, або «регуляторний shock», пов'язаний із новими вимогами ЄС щодо маркування, упаковки чи захисту даних.

Сценарне планування супроводжується використанням симуляторів та навчальних кейсів, зокрема тих, що розробляються в межах проєктів із резильєнтного підприємництва. Це дозволяє протестувати різні конфігурації RBMC у контрольованому середовищі та зрозуміти, як буде поводитись бізнес у різних критичних ситуаціях.

Крок 5. Оцінка впливу на Цілі сталого розвитку (SDG). Фінальний етап методології полягає в аналізі того, як кожна версія RBMC-моделі сприяє досягненню SDG. Це включає оцінку можливостей впровадження зелених ланцюгів постачання, використання енергоефективних складів або партнерств, створення гідних умов праці в українських прифронтових чи сільських громадах, а також забезпечення прозорої комунікації зі споживачами щодо сталості продукту.

Таким чином, RBMC допомагає не лише проєктувати стійку до ризиків D2C-модель, а й інтегрувати її у глобальний контекст відповідального та сталого підприємництва.

Для ілюстрації того, як працює підхід RBMC у міжнародній електронній комерції, можна представити умовний, але реалістичний кейс українського D2C-бренду. Це допомагає наочно продемонструвати перехід від класичної BMC до резильєнтної моделі та показати, як саме сценарне планування та симуляції впливають на стратегічні рішення бізнесу.

Уявімо українську компанію, що виготовляє есо-косметику або крафтовий текстиль у прифронтовому регіоні та працює за моделлю D2C. Основними ринками збуту стають Німеччина, Польща й країни Бенілюксу – аудиторії, що цінують сталість і соціальну відповідальність брендів. Компанія використовує кілька платіжних провайдерів, щоб уникнути залежності від одного сервісу, а логістика працює у двох форматах: частина замовлень відправляється з України, частина – зі складу в ЄС, що скорочує терміни доставки та зменшує ризики затримок. Також бізнес інтегрує елементи сталого розвитку – екологічну упаковку та підтримку місцевої спільноти.

Етап 1. Початковий BMC. Початкова бізнес-модель передбачає:

- ціннісну пропозицію: натуральні матеріали, локальна українська історія, етичне виробництво;
- канали збуту: власний e-shop, Etsy, Instagram Shop;
- ключові ресурси: виробництво, команда, сировина, маркетингова інфраструктура;
- партнерів: логістичні оператори, платіжні системи, постачальники сировини;
- структуру витрат: виробництво, пакування, реклама, логістика;
- доходи: продаж одиничних товарів, подарункові набори, невеликі партії;
- цільові сегменти: аудиторія, що цінує екологічність, етику та унікальний дизайн.

Модель працює, але поки не враховує ризиків, пов'язаних із воєнним станом, регуляторними змінами та нестабільною логістикою.

Етап 2. Побудова RBMC: ризики та механізми адаптації. Розширення моделі додає резильєнтний вимір. Виявляються ключові вразливості:

- логістичні ризики: затримки, обмеження маршрутів, нестабільність перевізників;
- платіжні ризики: блокування транзакцій, зміни тарифів PSP;
- енергетичні ризики: перебої у виробництві, збої в IT;
- ринкові ризики: зміни регуляцій ЄС, падіння купівельної спроможності;
- репутаційні ризики: потреба в прозорій комунікації про сталість.

Для них формуються механізми адаптації:

- співпраця з кількома логістичними провайдерами та використання 3PL у ЄС;
- резервні платіжні рішення (PayPal + Stripe + Revolut Merchant);
- альтернативні маршрути доставки;
- дублювання CRM та e-commerce платформи;
- гнучкі стратегії маркетингу в разі блокування каналів реклами.

Етап 3. Рішення на основі симуляцій. Після моделювання та тестування кількох RBMC-конфігурацій компанія формує оновлену стратегію, спрямовану на підвищення стійкості та конкурентоспроможності на європейських ринках.

По-перше, переглядаються канали збуту. Основний акцент зміщується на платформи Etsy та Amazon, які демонструють вищу стабільність та прогнозованість для виходу на ринки ЄС. Водночас Instagram і Facebook продовжують використовуватися як допоміжні канали, оскільки існують ризики, пов'язані з обмеженнями реклами та змінами алгоритмів.

По-друге, компанія проводить оптимізацію запасів. Частина продукції переноситься на склад у Польщі, що дозволяє суттєво скоротити час доставки європейським клієнтам і

мінімізувати затримки. На українському виробництві залишаються лише робочі запаси та товари, призначені для внутрішнього ринку.

Третім напрямом стає корекція цільових ринків. Після опрацювання сценарію «Регуляторний шок» компанія посилює свою присутність у країнах, де вимоги щодо сталості тісно збігаються з характеристиками продукту, зокрема в Нідерландах та Бельгії.

Нарешті, відбувається посилення SDG-компонента. Бренд переходить на упаковку з перероблених матеріалів і запроваджує практику регулярної публікації прозорих звітів щодо екологічності та соціальної відповідальності виробництва. Це зміцнює довіру споживачів і покращує репутаційний профіль компанії на міжнародному ринку.

Цей умовний приклад демонструє, що RBMC дозволяє не тільки описати бізнес-модель D2C, а й побудувати її стійкою, гнучкою та багатосценарною. Завдяки інтеграції ризик-менеджменту, цифрових інструментів і компонентів сталого розвитку українські компанії отримують можливість упевнено виходити на ринки ЄС і зберігати конкурентність навіть у складних умовах.

Resilient Business Model Canvas відкриває можливість будувати D2C-бізнес-моделі не як статичні структури, а як гнучкі, адаптивні системи, що здатні витримувати зовнішні шоки та функціонувати в умовах високої невизначеності. На відміну від підходів, які зосереджуються лише на локальних проблемах – логістичних збоях, рекламних обмеженнях чи нестабільності платежів, – RBMC дозволяє системно проектувати стійкість бізнесу, інтегруючи ризики, сценарії, механізми адаптації та компоненти сталого розвитку в загальну бізнес-архітектуру.

Для України, яка працює в умовах війни, часткової релокації підприємств та масштабних процесів відбудови, використання RBMC має особливе значення. По-перше, це ефективний інструмент зниження ризиків для малого та середнього бізнесу, що виходить на конкурентні ринки Європейського Союзу. Він допомагає передбачити слабкі місця, підготувати альтернативні варіанти дій і забезпечити стабільність навіть за несприятливих обставин.

По-друге, RBMC формує нові можливості для розвитку міждисциплінарної підприємницької освіти, де поєднуються e-commerce, стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, принципи сталого розвитку та інструменти штучного інтелекту. Такий підхід сприяє підготовці фахівців, здатних працювати з інноваційними моделями, відповідати вимогам європейських ринків і створювати бізнеси, орієнтовані на стійкість, відповідальність та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Clauß T., Breitenecker R., Richter C., Brem A. Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521008854> (дата звернення 12.11.2025).
2. Schoormann T., Beier G., Knackstedt R. Designing business model development tools for sustainability: A 2022 perspective. *Electronic Markets*, 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00466-3> (дата звернення 12.11.2025).
3. Wieteska G. Supply chain redesign for resilience – perspective of disruption consequences. *Logistics and Transport*, 2019. URL: https://dbc.wroc.pl/Content/73416/Wieteska_Supply_chain_redesign_for_resilience.pdf (дата звернення 12.11.2025).
4. Денисенко Т. М. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та геополітичних викликів. *Проблеми підвищення ефективності управління*, 2025. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/334951> (дата звернення 12.11.2025).
5. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Лісовська Л. С., Циган Р. М. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. URL: <https://journals.kyvu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/263> (дата звернення 12.11.2025).

УДК 336.71

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ CRS ТА BEPS У ПРАКТИКУ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ

Маринов Д. М.

доктор філософії (PhD), старший викладач,
Одеський державний економічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8125-1028>

Іваненко Л. А.

здобувачка освітнього ступеня магістра,
Одеський державний економічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5973-039X>

Глобалізація економіки, стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання мобільності капіталів призвели до значного збільшення транскордонних фінансових операцій і появи складних схем уникнення оподаткування. У відповідь на ці виклики Організацією економічного співробітництва та розвитку було розроблено міжнародні стандарти, такі як план дій Base Erosion and Profit Shifting [4] для боротьби з розмиванням податкової бази та виведенням прибутку з-під оподаткування, а також Common Reporting Standard [3] для автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки.

Common Reporting Standard (CRS) – глобальний стандарт автоматичного обміну податковою інформацією. Він зобов'язує фінансові установи збирати й передавати інформацію про рахунки нерезидентів до податкових органів країни-резиденції клієнта [1; 3].

Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) – комплекс заходів, спрямованих на боротьбу з розмиванням податкової бази та виведенням прибутку в юрисдикції з низьким оподаткуванням. BEPS передбачає запровадження правил трансфертного ціноутворення, звітності за країнами, обмеження використання гібридних схем та агресивного податкового планування [4].

Отже, прагнучи до інтеграції у європейську фінансову систему та зміцнення своєї банківської сфери, Україна активно долучається до цих ініціатив. Україна підписала багатосторонню конвенцію Multilateral Instrument [2], яка адаптує міжнародні угоди про уникнення подвійного оподаткування відповідно до принципів BEPS [4], а також приєдналася до CRS, що передбачає початок автоматичного обміну податковою інформацією у найближчі роки [1; 3]. Проте, для українських банків впровадження даних нововведень стало водночас викликом і можливістю: з одного боку, необхідно адаптувати внутрішні бізнес-процеси та інформаційні системи, з іншого – це забезпечує прозорість діяльності та інтеграцію у глобальну фінансову систему.

З початку повномасштабного вторгнення російської федерації в лютому 2022 року українські банки зіткнулися з значними викликами, що суттєво впливають на процес імплементації міжнародних стандартів. Серед основних варто виділити, такі труднощі як: загрозу безпеки персоналу та IT-інфраструктури, ризики витоку або втрати конфіденційної інформації в умовах кібератак та обстрілів, кадровий дефіцит через мобілізацію та виїзд фахівців за кордон, а також зміни пріоритетів регуляторів, зосереджених на підтримці фінансової стабільності, безперебійності платіжної системи та економічної стійкості, значної мірою завдяки ефективному функціонуванню банківської системи. В свою чергу, ці обставини вимагають від банків гнучкості, адаптації внутрішніх процедур та посилення контролю за дотриманням норм BEPS та CRS, водночас забезпечуючи ефективну взаємодію з державними органами та міжнародними партнерами.

Можливості та ризики впровадження CRS/BEPS в Україні

Категорія	Можливостей	Ризики
Для банків	Прозорість клієнтської бази, підвищення репутації, інтеграція з глобальною системою.	Витрати на ІТ та комплаєнс, ризик втрати частини клієнтів.
Для держави	Зростання податкових надходжень, зменшення тіньової економіки.	Потреба в удосконаленні законодавства, додаткове навантаження на податкові органи.
Для клієнтів	Гарантія захищеності рахунків, легалізація фінансових операцій.	Втрата анонімності, необхідність додаткових звітів.

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 2; 3; 4].

План дій BEPS, що складається з 15 пунктів, та зосереджує увагу на запобіганні штучному переміщенню прибутку у юрисдикції зі спрощеною податковою системою, підвищенні відповідності трансфертного ціноутворення сутності операцій та підвищенні прозорості податкових пільг. Так, як для українських банків важливим аспектом є імплементація положень щодо контрольованих іноземних компаній, трансфертного ціноутворення та підготовки документації у форматі Country-by-Country Reporting, що забезпечує детальний аналіз фінансових потоків та прибутковості в розрізі країн [4]. Одночасно CRS зобов'язує банки встановлювати податкову резидентність клієнтів, збирати інформацію про фінансові рахунки, включаючи залишки, доходи від капіталу та операції з фінансовими активами, і передавати ці дані Державній податковій службі для автоматичного обміну з податковими органами інших юрисдикцій. Впровадження цих стандартів вимагає модернізації ІТ-систем, розробки внутрішніх процедур due diligence та навчання персоналу з акцентом на кібербезпеку та захист даних [3].

З часом, нормативно-правова база України поступово адаптується до міжнародних вимог: закони № 466-IX [8] та № 1117-IX [6] запровадили ключові положення BEPS щодо трансфертного ціноутворення та оподаткування, а Закон № 2623-IX [7] визначає правові основи для функціонування CRS. Тому, українські банки, незважаючи на воєнний стан, вже почали внутрішню роботу з аналізу відповідності своїх процедур міжнародним стандартам, що спрощує перехід до CRS. Серед вже наявних досягнень, можемо виокремити: цифровізації податкової служби, модернізацію ІТ-інфраструктури та активну міжнародну підтримку партнерів, які надають технічну допомогу та консультації щодо адаптації стандартів в умовах війни.

Крім того, аналіз поточного стану впровадження BEPS та CRS вказує на те, що більшість нормативних вимог вже впроваджено, проте банки стикаються з операційними викликами, зокрема у сфері трансфертного ціноутворення, ідентифікації контрольованої іноземної компанії та збору великого обсягу інформації для CRS. Ризики воєнного стану підсилюють потребу у захисті даних, утриманні кваліфікованого персоналу та оптимальному розподілі фінансових ресурсів. Для банківської системи як і для в цілому економіки України важливо швидко інтегрувати BEPS та CRS, оскільки дотримання міжнародних стандартів сприяє покращенню інвестиційного клімату, пришвидшує євроінтеграційні процеси в Україні та запобігає відтоку капіталу за кордон чи в тіньовий сектор. Для ефективного завершення процесу необхідно посилити координацію між державними органами та банками, забезпечити єдину методологію застосування норм, активізувати навчання персоналу, інвестувати в ІТ-рішення та підвищувати рівень внутрішнього контролю. Крім того, важливо підтримувати міжнародну співпрацю та залучати експертів для аудиту та оцінки готовності банківського сектору до CRS.

Отже, можемо зробити висновок, що успішне впровадження BEPS та CRS є ключовим фактором для підвищення фінансової стабільності України, забезпечення прозорості та довіри

міжнародних партнерів, а також інтеграції країни до світової фінансової системи. Незважаючи на складні умови воєнного стану, державна політика, активність банківського сектору та міжнародна підтримка створюють основу для повного і ефективного завершення процесу імплементації міжнародних стандартів оподаткування, що стане важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності українських банків на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Klymenko K. Implementation of the common reporting standard (CRS) in Ukraine. *Праці НДФІ*. 2022. № 4, С. 128–145.
2. OECD. Neutralising the Effects of Hybrid Mismatch Arrangements, Action 2 – 2015 Final Report, OECD Publishing, Paris, 2015. URL: https://www.oecd.org/en%20/publications/neutralising-the-effects-of-hybrid-mismatch-arrangements-action-2-2015-final-report_9789264241138-en.html (дата звернення 30.11.2025).
3. OECD. Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information in Tax Matters, Second Edition, OECD Publishing, Paris, 2014. URL: https://www.oecd.org/en/publications/standard-for-automatic-exchange-of-financial-account-information-in-tax-matters-second-edition_9789264267992-en.html (дата звернення 30.11.2025).
4. OECD. Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting, Action 13–2015 Final Report, OECD Publishing, Paris, 2015. URL: https://www.oecd.org/en/publications/transfer-pricing-documentation-and-country-by-country-reporting-action-13-2015-final-report_9789264241480-en.html (дата звернення 30.11.2025).
5. Офіційний сайт Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення 01.12.2025).
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів : Закон України від 17.12.2020 № 1117-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1117-20#Text> (дата звернення 01.12.2025).
7. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо імплементації CRS : Закон України від 20.08.2022 № 2623-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-20#Text> (дата звернення 01.12.2025).
8. Про внесення змін до Податкового кодексу України : Закон України від 16.01.2020 № 466-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> (дата звернення 30.11.2025).

УДК 658.8:637.12

КРОС-КАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ КИСЛОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЛОКАЛЬНИХ ВИРОБНИКІВ

Мухортова І. В.

здобувачка освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Кукіна Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0003-3204-0624

Розвиток сучасних ринків харчової продукції відбувається в умовах посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості та прозорості виробництва, а також

трансформації моделей споживчої поведінки. Особливо відчутними ці процеси є для локальних виробників кисломолочної продукції, які змушені конкурувати з великими національними та транснаціональними брендами, маючи обмежені фінансові й комунікаційні ресурси. У таких умовах традиційні підходи до маркетингових комунікацій виявляються малоефективними, що актуалізує пошук інноваційних управлінських рішень у сфері просування продукції [3, с. 79].

Одним із таких рішень є використання крос-канальних маркетингових комунікацій, які розглядаються як сучасний інструмент менеджменту, бізнесу та підприємництва. Крос-канальний підхід передбачає інтеграцію різних каналів комунікації з метою формування єдиного інформаційного простору взаємодії зі споживачем. На відміну від традиційних моделей, де кожен канал функціонує автономно, крос-канальні комунікації забезпечують послідовність контактів і узгодженість повідомлень на всіх етапах прийняття споживачем рішення про купівлю.

У практиці локальних аграрних підприємств крос-канальні комунікації набувають особливого значення як інструмент подолання інформаційної асиметрії між виробником і кінцевим споживачем. Поєднання офлайн-каналів, таких як фізична присутність продукції у торговельних мережах або на локальних ринках, із онлайн-комунікаціями через соціальні мережі та цифрові платформи дозволяє створити цілісне уявлення про бренд і простежити шлях споживача від першого контакту до повторної покупки [1, с. 101]. Саме така логіка лежить в основі ефективного крос-канального управління комунікаціями.

Практичний інтерес у цьому контексті становить досвід ферми «Хортичанка» Запорізької області, яка спеціалізується на виробництві кисломолочної продукції локального походження. У своїй маркетинговій діяльності підприємство поєднує традиційні канали збуту з цифровими засобами комунікації, що дозволяє підвищити впізнаваність бренду та посилити взаємодію зі споживачами. Особливу роль відіграє узгодженість повідомлень у різних каналах, коли інформація, отримана споживачем у торговельній точці, підкріплюється цифровим контентом, що розкриває походження продукції, особливості виробництва та цінності бренду.

Крос-канальні маркетингові комунікації в цьому випадку виступають інноваційним підходом до управління просування продукції, оскільки дозволяють оптимізувати використання маркетингових ресурсів і зменшити залежність від цінової конкуренції. Для локальних виробників це особливо важливо, адже можливості масштабних рекламних кампаній для них обмежені [1, 2]. Натомість узгодженість і системність комунікацій формують стійкий зв'язок зі споживачем і забезпечують більш ефективний вплив на його поведінку.

З управлінської точки зору крос-канальні комунікації слід розглядати як елемент інноваційного підходу до бізнес-менеджменту. Їх впровадження потребує координації маркетингових рішень, аналізу споживчого досвіду та постійного коригування комунікаційної стратегії відповідно до змін ринкового середовища. Для підприємств харчової галузі це означає перехід від фрагментарних рекламних дій до системного управління взаємодією зі споживачами.

Економічний ефект крос-канальних маркетингових комунікацій проявляється також у підвищенні ефективності бізнес-процесів у сфері просування й збуту. Узгодженість комунікацій дозволяє зменшити інформаційні втрати, підвищити точність маркетингових повідомлень і скоротити втрати на залучення нових споживачів. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню стабільної клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Таким чином, крос-канальні маркетингові комунікації виступають інноваційним інструментом менеджменту й підприємства, що забезпечує підвищення ефективності просування кисломолочної продукції локальних виробників. Їх використання дозволяє поєднати традиційні та сучасні канали взаємодії зі споживачами, сформувати єдиний комунікаційний простір і адаптувати маркетингову діяльність до сучасних умов ринку. Досвід ферми «Хортичанка» підтверджує доцільність такого підходу й демонструє можливості

підвищення конкурентоспроможності локальних брендів завдяки впровадженню інноваційних маркетингових рішень.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Малтиз В. В. Сучасні тенденції retention-маркетингу: адаптація глобальних практик до українського контексту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип.3(52) С. 98-106. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-9>
2. Кукіна Н. В., Халула Б. В., Нікітченко С. О., Федорук Ю. В., Ситник О. О. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств в контексті нових викликів суспільства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. С. 11-19. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.74>
3. Кукіна Н.В., Шквиря Н.О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(56) С. 78-85. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-56-9>

УДК 339.5:33.9

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

Нехай В. В.

доктор економічних наук, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університету імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1184-6776>

Леонов А. М.

здобувач вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університету імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Малі підприємства є двигуном економічного зростання, створюючи робочі місця та стимулюючи інновації. Однак, вони часто стикаються з викликами, пов'язаними з обмеженими ресурсами, високою конкуренцією та складністю ринку. Тому удосконалення антикризового управління підприємством малого бізнесу є ключовим фактором його успіху та стійкості.

Оптимізація процесів у діяльності підприємства відбувається шляхом впровадження інноваційних технологій, а саме, використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань, покращення комунікації та антикризове управління даними, що може значно підвищити ефективність роботи, стандартизацією процедур: Розробка чітких стандартів та інструкцій для ключових процесів, таких як виробництво, продаж, обслуговування клієнтів, забезпечить стабільність та якість продукції.

В управлінні велике значення має стратегічне планування, сутністю якого є:

- визначення цілей та завдань, а саме розробка чітких цілей та конкретних завдань, які відповідають місії підприємства, є основою успішного антикризового управління;
- аналіз ринку та конкуренції, тобто постійний моніторинг ринкових тенденцій, поведінки споживачів та конкурентів дозволить підприємству адаптуватися до змін та розробляти ефективні стратегії [1-3].

У системі управління фінансове антикризове управління вміщує такі функції:

- оптимізація витрат. Ретельне планування та контроль витрат є важливим для забезпечення фінансової стабільності підприємства;

- приваблення інвестицій. Розвиток чіткої бізнес-моделі та фінансових прогнозів може допомогти привернути необхідні інвестиції для росту та розвитку бізнесу .

Розвиток людського капіталу будується на таких засадах:

- мотивування працівників. Створення позитивної робочої атмосфери, надання можливостей професійного зростання та справедливої оплати праці є ключовими факторами для підвищення мотивації та продуктивності працівників;

- навчання та розвиток. Інвестування в навчання та розвиток працівників допоможе підприємству отримати кваліфікований персонал, який здатний ефективно реагувати на виклики ринку [4].

Удосконалення антикризове управління підприємством малого бізнесу – це безперервний процес, який вимагає від підприємців постійного розвитку та вдосконалення своїх знань та навичок. Застосування сучасних підходів до антикризове управління, інноваційних технологій та стратегічного планування дозволить малим підприємствам досягти успіху та стати ключовими гравцями на ринку.

Удосконалення антикризового управління підприємством малого бізнесу передбачає комплексний підхід, що охоплює такі аспекти – таблиця 1.

Таблиця 1

Складові комплексного підходу до удосконалення антикризового управління підприємством малого бізнесу

Складові удосконалення	Сутність
Стратегічне планування	Мале підприємство повинне мати чітку стратегію розвитку, яка визначає його місію, цілі та шляхи їх досягнення. Стратегічне планування дозволяє підприємству адаптуватись до змін ринку та конкурентного середовища.
Оптимізація бізнес-процесів	Необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати бізнес-процеси, шукаючи можливості для підвищення ефективності та зменшення витрат. Впровадження сучасних технологій та інструментів антикризове управління може значно покращити роботу підприємства.
Фінансовий менеджмент	Ефективний фінансовий менеджмент передбачає чіткий контроль над доходами та витратами, оптимізацію капіталу та мінімізацію ризиків. Важливою складовою є розробка бюджету та прогнозів, які допоможуть підприємству планувати свої фінанси на майбутнє
Маркетинг та збут	Для успіху малого бізнесу важливо ефективно просувати свою продукцію або послуги на ринку. Це передбачає розробку маркетингової стратегії, яка враховує потреби цільової аудиторії, а також вибір оптимальних каналів збуту
Розвиток персоналу	Розвиток персоналу: Інвестиції в навчання та розвиток працівників є ключовим фактором успіху малого бізнесу. Кваліфікований персонал сприяє підвищенню ефективності роботи та покращенню якості продукції або послуг

Джерело: узагальнено авторами на основі [4-6]

Розглянемо приклад антикризових заходів виробничого підприємства.

Мале підприємство, яке займається виробництвом екологічних косметичних засобів, зіткнулось з проблемою зниження прибутковості. Після детального аналізу було встановлено, що основною причиною є невисока ефективність виробничих процесів та недостатньо ефективна маркетингова стратегія.

Керівництво підприємства вирішило провести комплексні заходи з удосконалення антикризового управління, а саме:

1) Оптимізація бізнес-процесів шляхом впровадження нової технології виробництва, що дозволила скоротити витрати часу та ресурсів;

2) Розробка нової маркетингової стратегії: Орієнтованість на цільову аудиторію, яка цінує екологічні продукти, та використання ефективних каналів збуту, таких як інтернет-магазини та соціальні мережі.

В результаті проведених заходів підприємство змогло значно підвищити свою прибутковість та зміцнити свою позицію на ринку.

Удосконалення управління підприємством малого бізнесу є неперервним процесом, що вимагає постійного аналізу, оцінки результатів і внесення змін. Лише таким шляхом підприємства малого бізнесу зможуть досягти успіху. Удосконалення антикризового управління є ключовим фактором успіху малого бізнесу в умовах сучасної економіки. Сформульовані тези підкреслюють необхідність комплексного підходу до нього, що враховує специфіку малих підприємств та динамічні умови ринку.

Список використаних джерел

1. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchikova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. P. 363-377. URL: <https://refpress.org/ref-vol20-a43/> (дата звернення 27.11.2025).
2. Нехай В., Трусова Н., Кукіна Н., & Беззубко Б. Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 3 (117). С. 200-206
4. Нехай В. В. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. *Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку*: колективна монографія / за заг. ред. В. В. Нехай. Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 131-15
3. Нехай В. В. Забезпечення маркетингової підтримки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1(9). С. 52- 58
4. Нехай В.В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: Міжнародна науково-практична конференція (19 квітня 2019 року). Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2019. С. 216 – 218
5. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4(260). С. 265-270

УДК 336.64

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Палига А. В.

здобувач освітнього ступеня бакалавра,

Хмельницький університет управління та права імені Леоніла Юзькова, м. Хмельницький, Україна

Бурбела А. Л.

викладач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна

Підприємства малого та середнього бізнесу активно впроваджують інноваційні фінансові інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності та оптимізації управління грошовими потоками. Збільшення обсягів операцій, зростання кількості

контрагентів та необхідність оперативного прийняття фінансових рішень вимагають використання цифрових рішень, які забезпечують автоматизацію обліку, контроль платежів та прогнозування фінансових результатів.

Одним із таких інструментів є цифрові платформи управління грошовими потоками. Вони дозволяють підприємству об'єднувати всі банківські рахунки, картки та облікові системи в єдиному інформаційному середовищі, автоматично фіксувати транзакції та формувати звіти. Наприклад, платформа Finmap дає змогу автоматично імпортувати банківські виписки, синхронізувати операції та структурувати доходи й витрати [2]. Завдяки інтеграції з ERP-системами, така платформа забезпечує прогнозування грошових потоків на майбутні періоди, дозволяє планувати платежі та визначати оптимальний рівень оборотного капіталу. Використання подібних платформ дозволяє підприємствам зменшити час на обробку фінансових операцій на 30–50 відсотків, уникати замороження коштів у запасах та скорочувати витрати на зберігання продукції. Практично це означає, що підприємство може планувати закупівлі сировини відповідно до прогнозованих надходжень коштів, контролювати дебіторську та кредиторську заборгованість, формувати регулярні платежі постачальникам і автоматично відслідковувати отримання оплат від покупців.

Другим інструментом, який активно застосовується підприємцями, є платформи peer-to-peer кредитування, що дозволяють залучати кошти без участі традиційних банків. Сервіси Funding Circle, Kiva та Mintos об'єднують інвесторів та підприємства, надаючи можливість швидко отримати короткострокові або середньострокові кредити. Процедура отримання фінансування через P2P-платформи спрощена і передбачає мінімальні вимоги до застави, що особливо важливо для малого бізнесу. Підприємство подає заявку з описом потреби, наприклад закупівлі сировини для сезонного виробництва, і після схвалення кошти зараховуються на рахунок компанії. Це дозволяє оперативно покривати нестачу обігових коштів, підтримувати безперервність виробничого процесу та уникати фінансових простоїв. Платформи P2P-кредитування також сприяють формуванню кредитної історії підприємства та підвищенню довіри інвесторів для наступних фінансових операцій [1]. Однак для ефективного використання таких позик необхідно ретельно планувати розподіл коштів та забезпечити контроль за їх витратанням, щоб уникнути фінансових ризиків.

Практичне застосування цих інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління фінансами та стабілізувати грошові потоки. Наприклад, під час сезонної реалізації продукції харчового підприємства цифрові платформи управління грошовими потоками дозволяють планувати закупівлі сировини, оцінювати надходження коштів від клієнтів і контролювати витрати на виробництво. Паралельно P2P-кредитування забезпечує поповнення обігових коштів для покриття непередбачених витрат або розширення виробничих потужностей. Комплексне використання цих інструментів дозволяє уникнути фінансових нестабільностей, оптимізувати оборотний капітал та підвищити ліквідність підприємства.

Поєднання цифрових платформ управління грошовими потоками та P2P-кредитування дозволяє підприємствам ефективно контролювати фінансові операції, оптимізувати витрати та прогнозувати грошові надходження. Підприємці отримують можливість оперативно реагувати на зміни попиту, регулювати строки оплати постачальникам, планувати закупівлі та забезпечувати необхідні оборотні ресурси для розвитку бізнесу. Таке комплексне використання інноваційних фінансових інструментів підвищує ліквідність підприємства, зменшує фінансові ризики, забезпечує прозорість управлінських рішень та сприяє стабільному розвитку бізнесу. У підсумку застосування цифрових платформ та P2P-кредитування формує стійку фінансову основу для підприємницької діяльності, забезпечує ефективне управління ресурсами та створює умови для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел

1. Давимука О. І. Проблеми та перспективи появи ринку p2p-кредитування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. № 1(63). С. 210-214.
2. Ясіновська І., Кольба Р. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. Вип.11(123). С. 168-174.

УДК 658.8:005.3

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ:
ПЕРЕХІД ВІД РЕТРОСПЕКТИВИ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ**

Петухова А. О.

здобувачка освітнього ступеня бакалавра,
Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2884-0650>

Гордіца Т. М.

науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2598-3624>

В умовах VUCA-середовища (Volatility/Uncertainty/Complexity/Ambiguity), коли ринки характеризуються високою мінливістю, невизначеністю та складними взаємозв'язками між учасниками, традиційні системи оцінки маркетингу, що побудовані переважно на аналізі минулих даних, виявляються недостатніми, адже показники на кшталт обсягу продажу чи частки ринку фіксують результат із запізненням і дозволяють лише констатувати наслідки вже ухвалених рішень. За таких умов підприємству вже недостатньо періодично фіксувати досягнуті значення ключових метрик, що і потребує іншого більш сучасного підходу. Отже, маркетингові рішення доцільно розглядати не тільки з позиції їх минулої результативності, а водночас, і з огляду на їхній потенціал, формувати довгострокову цінність для підприємства. В цьому контексті, система оцінки ефективності управління маркетингом має забезпечувати перехід від виключно ретроспективного аналізу до прогнозування майбутніх тенденцій, зміни поведінки споживачів та очікуваних фінансових результатів [1, с. 2].

В українській практиці спостерігається поступовий перехід від оцінки, основою якої слугують фінансові показники, до застосування більш комплексних моделей оцінювання ефективності управління маркетингом, які охоплюють як економічні, так і поведінкові аспекти. Зокрема, у вітчизняних дослідженнях ефективність управління маркетингом пропонується оцінювати за системою наступних показників: коефіцієнт відповідності маркетингової техніки отримання інформації (на основі експертних оцінок), коефіцієнт рентабельності витрат на збут, рентабельність заходів просування, рентабельність продажів, рентабельність маркетингової технології, коефіцієнт покриття витрат на її впровадження, індекс товарообігу та коефіцієнт задоволеності споживача. На основі цих індикаторів формується інтегральний показник рівня ефективності маркетингових технологій, що дозволяє відстежувати динаміку відхилень від цільових значень та оперативно виявляти проблемні ділянки у системі маркетингового управління. Традиційні методи оцінювання залишаються актуальними, однак вони не відображають усієї складності взаємодії підприємства з ринком [2, с. 225-226].

Разом із тим, навіть розширена система фінансових і частково експертних показників залишається переважно ретроспективною: вона пояснює, що вже відбулося, але у меншій мірі відповідає на питання, що станеться далі. В закордонній практиці класична система контролю в маркетингу спирається переважно на так звані «lagging indicators» – індикатори, що запізнюються, до яких належать виручка, прибуток, частка ринку, NPS (Net Promoter Score/Індекс Лояльності Клієнтів), що вимірюється раз на рік, тощо. Вони дають високий рівень упевненості, але змінюються повільно, тому підприємство отримує зворотний зв'язок уже після завершення маркетингової кампанії чи звітного періоду, коли можливості для коригування мінімальні. Натомість «leading indicators» – кількість активних користувачів, глибина залучення, частота взаємодій, використання інтеграцій, мікроконверсії воронки –

реагують швидше й виступають предикторами майбутніх фінансових результатів. Сучасні підходи до управління й OKR-системи (Objectives and Key Results/Цілі та Ключові Результати) пропонують свідомо замінити частину визначеності «lagging indicators» на чутливість і управління показників, що мають випереджальний характер, з метою отримати можливість коригування маркетингових рішень протягом циклу, а не після його завершення [3].

У наукових роботах останніх років підкреслюється, що саме предиктивна аналітика стає центром сучасної системи управління маркетингом, поєднуючи описовий аналіз із прогнозуванням попиту, оптимізацією портфеля брендів, вибором каналів і цінових стратегій. Для підприємств у кризових чи нестабільних умовах ключовими перевагами прогнозної аналітики є можливість змодельовати майбутній попит, уникнути дефіциту або надлишку запасів, визначити оптимальні ціни з урахуванням конкуренції, сезонності та макроекономічних факторів, а також перерозподілити ресурси між брендами, які зберігають або втрачають привабливість [4, с. 67].

Одним із ключових інструментів переходу від ретроспективи до прогнозування вважається «Propensity modeling» – моделювання схильності клієнта до певної дії (покупки, повторного замовлення, переходу в преміальний сегмент тощо). Такі моделі будуються на базі історії транзакцій, поведінкових сигналів, демографічних і контекстних змінних і дозволяють ранжувати клієнтів за ймовірністю купівлі. Сучасні рішення на базі ШІ для прогнозу наступної покупки дають змогу передбачати, коли клієнт повернеться й що саме він, з високою ймовірністю, додасть до кошика, а далі – запускати персоналізовані пропозиції в потрібний момент [5]. Реальні кейси Amazon, Starbucks і Uber (табл. 1) показують, що використання таких моделей підвищує середній чек через релевантні крос- і апсейл-пропозиції, збільшує повторні покупки та участь у програмах лояльності, а отже забезпечує життєву цінність клієнта (LTV/Lifetime Value) [6].

Наведені приклади (табл. 1) показують, що оцінка ефективності управління маркетингом дедалі більше спирається на показники, які безпосередньо пов'язані з поведінкою клієнтів: середнім чеком, частотою візитів, рівнем участі у програмі лояльності, ймовірністю покупки у відповідь на персональну рекомендацію. Саме ці метрики стають основою для розрахунку прогнозованої життєвої цінності клієнта (pLTV/predictive Lifetime Value) та для ухвалення рішень щодо перерозподілу маркетингових бюджетів між каналами, сегментами та інструментами маркетингу.

Ще один важливий блок – прогнозування відтоку клієнтів як ключового показника ефективності (KPI) управління маркетингом. Зокрема, досвід Netflix вказує, як машинне навчання на основі алгоритмів штучного інтелекту аналізує патерни перегляду, частоту входів, паузи, пропуски та ознаки охолодження інтересу, щоб виділити абонентів з високим ризиком відтоку. На основі цих сигналів система автоматично пропонує індивідуалізовані рекомендації контенту й тригерні кампанії (e-mail, push-повідомлення) для повернення активності, що дозволяє утримувати понад 90% чинної абонентської бази та масштабувати retention-стратегії на мільйони користувачів у реальному часі. Для управління маркетингом це означає перехід від постфактум-аналізу падіння підписок до постійного моніторингу ризикових сегментів і проактивного управління їх поведінкою [7].

Досвід роздрібної мережі Target демонструє доцільне використання прогнозної аналітики для виявлення прихованих змін у життєвій ситуації клієнтів і відповідного налаштування маркетингових комунікацій. На основі аналізу даних про покупки, зокрема лосьйонів без запаху, комплексів кальцію, магнію та цинку й низки інших товарів, було побудовано «Pregnancy prediction score» – індекс ймовірності вагітності для окремих покупчинь. Аналіз близько 25 категорій товарів дозволив виявляти жінок на ранніх етапах вагітності й надсилати їм каталоги з товарами для немовлят ще до того, як вони відкрито декларували зміну життєвої ситуації. Цей кейс продемонстрував не лише потенціал предиктивної сегментації для точнішого управління та націлювання маркетингових кампаній, але також вірогідність того, що надмірно прямолінійне використання прогнозних моделей може провокувати негативну реакцію споживачів. У відповідь компанія почала поєднувати

цільові пропозиції з нейтральними товарами, роблячи персоналізацію менш помітною та психологічно комфортнішою для клієнтів [8].

Таблиця 1

Кейси використання відомими закордонними компаніями прогнозної аналітики з метою покращення ефективності управління маркетингом

Бренд	Форма використання прогнозної аналітики	Показники оцінки ефективності маркетингових рішень	Кількісні результати впровадження
Amazon	Моделі схильності та персоналізовані рекомендації на основі машинного навчання	Продажі, дохід від персоналізованої реклами, показник утримання клієнтів	+25% до продажів за 3 місяці, +18% до доходу від персоналізованих оголошень, +12 п.п. до показника утримання
Starbucks	Аналітика в програмі лояльності та персоналізовані винагороди	Кількість учасників програми, частота візитів, задоволеність	+20% до кількості учасників програми, +15% до частоти візитів
Uber	Прогнозування попиту в режимі реального часу, динамічне ціноутворення, оптимізація розподілу водіїв на основі аналітики	Середній час очікування, завантаженість водіїв, заробіток водіїв, задоволеність клієнтів	-25 % до середнього часу очікування, +10 % до заробітку водіїв, зростання задоволеності клієнтів

Джерело: складено автором на основі [6]

На рівні фінансової оцінки ефективності управління маркетингом відбувається зміщення акценту від короткострокової окупності інвестицій підприємства до прогнозованої життєвої цінності клієнта (pLTV). Сучасні підходи передбачають побудову моделей, які поєднують криві утримання (Retention Curves) із середнім доходом на активного користувача, що дозволяє оцінювати очікуваний дохід на горизонті уже на основі перших днів активності нового користувача. Компанія Delightroom впровадила pLTV-механізм, який прогнозує цінність клієнтів на 180 днів за триденними даними, що дало змогу автоматизувати аналіз ефективності каналів і креативів, скоротити ручну роботу команди (три години на цикл аналізу) й приймати рішення про перерозподіл бюджету не за статичним ROAS (Return On Ad Spend/Окупність Витрат на Рекламу), а за очікуваною довгостроковою віддачею від кожного сегмента (за каналом, маркетинговою кампанією, креативом, країною, часовим інтервалом та ОС) [9].

Широкому поширенню прогнозного підходу сприяє поява в аналітичних платформах і маркетингових сервісах вбудованих моделей машинного навчання. Зокрема, у Google Analytics 4 подано перелік предиктивних метрик, які обчислюються автоматично: це Purchase Probability (ймовірність здійснення покупки впродовж наступних 7 днів для активних користувачів), Churn Probability (ймовірність того, що користувач, активний протягом останніх 7 днів, не повернеться у наступні 7 днів) та Predicted Revenue (прогнозований дохід від покупок за 28-денний термін). Ці показники використовуються для формування предиктивних аудиторій, пріоритизації сегментів у маркетингових кампаніях і аналізу життєвого циклу користувача, що, в свою чергу, дозволяє навіть малим підприємствам оцінювати ефективність маркетингових рішень не лише за минулими конверсіями, а й за ймовірністю майбутніх дій та очікуваним доходом [10].

У сфері платної реклами моделі рLTV інтегруються в інструменти на кшталт Google Performance Max та Meta Advantage+, де ШІ використовується для таргетингу аудиторій із вищим очікуваним внеском у дохід. Для таких рекламних кампаній на основі штучного інтелекту, ефективність пропонується оцінювати через систему прогнозних показників. По-перше, відстежуються тренди прогнозованого доходу за період співпраці з ним, а саме LTV у різних сегментах аудиторії, що дозволяє бачити, які групи користувачів дають зростання майбутнього прибутку. По-друге, аналізуються індикатори креативної втоми (Creative Fatigue), які прогнозують майбутнє зниження ефективності рекламних оголошень ще до різкого просідання коефіцієнту клікабельності CTR (Click-Through Rate/Показник Клікабельності) чи конверсій. По-третє, використовуються метрики насичення аудиторії, що показують, коли поточний сегмент вичерпано і є сенс розширювати таргетинг. Додатково враховуються тренди показника якості (Quality Score), які відображають ефективність налаштувань таргету, та вимірюється інкрементальний приріст – наскільки результати маркетингових кампаній дійсно покращуються завдяки AI-оптимізації порівняно з базовим сценарієм. Аналітика показує, що перехід до такої системи прогнозних показників зазвичай підвищує результативність платних маркетингових кампаній на 20-30% і скорочує час реакції на зміни з кількох днів до кількох годин [11].

Отже, в межах сучасних підходів до оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві формується оновлена система KPI, яка безпосередньо відображає перехід від ретроспективного до прогнозного бачення результатів. У центрі опиняється комплекс показників, що поєднують фінансові результати, життєву цінність клієнтів та особливості їхньої поведінки. Окрім класичного CLV, дедалі більшого значення набувають показники покращення оцінки життєвої цінності клієнтів (динаміка CLV), індекси залучення (глибина переглядів, тривалість сеансів, частота повернень), параметри ставлення до бренду (структура й тональність відгуків, індекси лояльності, активність у цифрових каналах), швидкість переходу від першої до повторних покупок, ризик відтоку, інкрементальний внесок окремих каналів за результатами атрибуційних моделей. Такі показники інтегруються з прогнозними моделями рLTV, статистичними методами Propensity Score Analysis (PSA) та моделями відтоку клієнтів й використовуються не лише для оцінювання вже проведених маркетингових кампаній, а також для розрахунку очікуваних грошових потоків, планування бюджету, пріоритизації сегментів і коригування маркетингових стратегій наперед, що значно покращить прийняття вірних управлінських рішень підприємством. У цьому контексті система оцінки ефективності управління маркетингом на підприємстві набуває рис безперервного прогнозного процесу, орієнтованого на зростання у довгостроковому періоді цінності вже сформованої та запланованої клієнтської бази та посилення конкурентних позицій суб'єкта господарювання в умовах VUCA-середовища, що й є сутністю переходу від ретроспективи до прогнозного управління маркетингом.

Список використаних джерел

1. Biloslavo R., Edgar D., Aydin E., Bulut C. Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: a research agenda and guidelines. *Management Decision*. 2024. <https://doi.org/10.1108/md-10-2023-1944>
2. Чернявський А. В. Оцінка рівня ефективності маркетингових технологій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 219-230. <https://doi.org/10.18664/btie.86.310226>
3. Herbig T. Leading and Lagging Indicators: How to Measure the Progress of Product OKRs. *Herbig*. URL: <https://herbig.co/leading-lagging-indicators-okrs/> (дата звернення 25.11.2025)
4. Городецький Ю. Д. Предиктивна аналітика та її роль у прийнятті стратегічних рішень у маркетингу. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 5(16). С. 65-72. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.7>
5. AI-Driven Propensity Modeling to Predict Next Purchase and Boost Customer Loyalty. *Comarch - Global IT Business Products Provider*. URL: <https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/blog/ai-driven-propensity-modeling/> (дата звернення 26.11.2025).

6. Top 10 Marketing Analytics Case Studies [2025]. *DigitalDefynd*. URL: <https://digitaldefynd.com/IQ/marketing-analytics-case-studies/> (дата звернення 26.11.2025).
7. Al Islam R. Netflix - Customer Churn Prediction With ML and Personalized Recommendations. Automation & Integration Services for Growth. *Vsenk*. URL: <https://vsenk.com/use-case/netflix-customer-churn-prediction-with-ml-and-personalized-recommendations> (дата звернення 26.11.2025).
8. Kuhn G. How Target Used Data Analytics to Predict Pregnancies. *Drive Research*. URL: <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/how-target-used-data-analytics-to-predict-pregnancies/> (дата звернення 26.11.2025).
9. Bharadwaj B. Understanding Predictive Lifetime Value (pLTV) in Marketing. *Segwise*. URL: <https://segwise.ai/blog/understanding-predictive-lifetime-value-marketing> (дата звернення 27.11.2025)
10. Set up audiences [GA4] Predictive metrics. *Google Analytics Help*. URL: <https://support.google.com/analytics/answer/9846734?hl=en> (дата звернення: 27.11.2025)
11. Evora J. AI and Predictive Analytics in Paid Ads Targeting. *Growth Rocket*. URL: <https://www.growth-rocket.com/blog/ai-and-predictive-analytics-in-paid-ads-targeting/> (дата звернення 27.11.2025)

УДК 334:005.21:378:502.131.1

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ПІДПРИЄМЦІВ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Почерніна Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-6109-6099

Болтянська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-6314-4429

Глобальні економічні та екологічні виклики, зокрема кліматична криза, ресурсні обмеження та соціальна нерівність, вимагають кардинального переосмислення парадигми ведення бізнесу. Сучасне підприємництво повинно бути орієнтоване не лише на максимізацію прибутку, але й на забезпечення сталого розвитку. Нинішні трансформаційні процеси в економіці, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та кризовими явищами актуалізують необхідність переосмислення підходів до підготовки підприємців. Підприємництво дедалі більше розглядається не лише як джерело економічного зростання, а і як інструмент забезпечення стійкого розвитку бізнесу та економіки загалом. У цьому контексті ключову роль відіграють освітні інституції, які формують підприємницькі компетентності, здатність до інновацій та адаптації до змін. Традиційні моделі підприємницької освіти часто не відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища, що потребує впровадження інноваційних підходів до навчання майбутніх підприємців, орієнтованих на стійкість, відповідальність та довгостроковий розвиток. У цьому контексті підприємницька освіта в університетах набуває стратегічного значення, перетворюючись на ключовий інструмент формування нового покоління бізнес-лідерів, здатних створювати стійкі, резильєнтні та соціально відповідальні бізнес-моделі. Метою сьогодення є систематизація та обґрунтування інноваційних підходів до

підготовки підприємців, які інтегрують компетентності сталого розвитку, цифрові технології та практикоорієнтовані методики навчання, що є необхідною умовою для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу в умовах постійних змін. Схожі акценти простежуються у вітчизняних дослідженнях, де підкреслюється, що інноваційні моделі сталого розвитку бізнесу є відповіддю на загострення глобальних економічних та екологічних викликів [1].

Актуальність інноваційних підходів до підготовки підприємців зумовлена посиленням економічної нестабільності, зростанням ризиків ведення бізнесу та необхідністю переходу до моделей стійкого розвитку. В умовах воєнних викликів, післякризового відновлення та інтеграції України у європейський економічний простір підприємці повинні володіти не лише базовими знаннями з менеджменту й фінансів, а й навичками стратегічного мислення, цифрової грамотності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації бізнесу. Освітні програми мають адаптуватися до нових реалій, формуючи у здобувачів здатність працювати в умовах невизначеності та швидких змін. Саме інноваційні освітні підходи, інтегровані з практикою бізнесу та потребами ринку, можуть забезпечити підготовку підприємців, спроможних створювати конкурентоспроможні й стійкі бізнес-моделі. Українські автори наголошують, що поєднання інноваційних стратегій із принципами стійкості та регіонального розвитку дає змогу підприємствам краще адаптуватися до післякризових трансформацій [1; 2]

У сучасному глобалізованому світі, де динаміка змін та непередбачуваність ринкового середовища набувають безпрецедентних масштабів, забезпечення стійкого розвитку бізнесу стає критично важливим завданням. Ключовим чинником досягнення цієї стійкості є якість та актуальність підприємницької підготовки. Традиційні освітні моделі, що фокусувалися переважно на передачі теоретичних знань та класичних управлінських навичок, виявляються недостатніми для формування підприємців, здатних ефективно реагувати на виклики четвертої промислової революції, адаптуватися до «зеленого» переходу та впроваджувати принципи циркулярної економіки. Це вимагає перегляду змісту освітніх програм та впровадження інноваційних підходів до підготовки майбутніх бізнес-лідерів.

Інтеграція принципів сталого розвитку у реалізацію освітніх програм набуває особливого значення. Вона забезпечує формування у майбутніх підприємців розуміння економічних, соціальних та екологічних аспектів ведення бізнесу. Основний акцент у новітній парадигмі підприємницької освіти зміщується від вивчення сукупності бізнес-функцій до формування системного, стратегічного та екологічно свідомого мислення для забезпечення сталого розвитку. Підприємець повинен володіти не лише фінансовою грамотністю та навичками управління ризиками, а й глибоким розумінням соціальної відповідальності бізнесу, принципів корпоративного управління та впливу операційної діяльності на навколишнє середовище. Інтеграція ESG-критеріїв оцінки сталого розвитку компанії, що аналізує її вплив на довкілля, ставлення до працівників і суспільства, а також якість корпоративного управління у навчальні плани є необхідним базисом. Дані критерії використовуються інвесторами та споживачами для оцінки довгострокової стійкості та репутації бізнесу, виходячи за межі суто фінансових показників. Подібна інтеграція в освітній процес передбачає не просто викладання окремого курсу, а наскрізне впровадження тематики стійкості в усі дисципліни. У працях українських дослідників підкреслюється, що системна інтеграція ESG-підходів у бізнес-освіту та практику управління є важливою умовою підвищення довгострокової конкурентоспроможності компаній [3; 4].

Одним із найбільш значущих інноваційних підходів є проблемно-орієнтоване та проєктне навчання, сфокусоване на реальних кейсах сталого розвитку. Замість абстрактних прикладів, здобувачам пропонуються реальні кейси, наприклад, розробка бізнес-моделі для мінімізації відходів у виробничому циклі, створення соціального підприємства для вирішення локальної проблеми або проєктування ланцюга постачання з нульовим вуглецевим слідом. Цей підхід забезпечує поєднання теорії та практики, розвиваючи при цьому критичне мислення, навички командної роботи та здатність до генерації інноваційних рішень, що є основою підприємництва.

Ключовим елементом сучасної підготовки є також розвиток так званих навичок soft skills та мета-компетенцій. Серед них особливо виділяються адаптивність, емоційний інтелект, креативність, етичне лідерство та здатність до безперервного навчання. Оскільки стійкий розвиток є постійним процесом оптимізації та інновацій, підприємець повинен бути готовим до швидкої зміни стратегій та пошуку нових, більш ефективних рішень. Це вимагає використання імерсивних навчальних технологій - віртуального вмісту з фізичним середовищем, що дозволяє користувачеві природно взаємодіяти зі змішаною реальністю, яка включає в себе два основних типи реальності - доповнену та віртуальну. Прикладом можуть бути різноманітні види бізнес-симуляції, що дозволяють моделювати складні, високоризикові ситуації (наприклад, кризові сценарії, пов'язані зі зміною клімату або соціальними конфліктами) без реальних негативних наслідків. Застосування симуляцій та імерсивних форматів навчання розглядається українськими науковцями як ефективний інструмент формування підприємницьких компетентностей для стійкого розвитку бізнесу [4].

Важливою складовою інноваційної підготовки є розвиток цифрової компетентності та розуміння ролі технологій у сталому розвитку. Цифровізація є ще одним ключовим чинником трансформації підготовки підприємців. Використання цифрових платформ, онлайн-симуляторів, систем управління навчанням та аналітичних інструментів сприяє розвитку цифрових компетентностей, необхідних для сучасного бізнесу. Опанування інструментів електронної комерції, цифрового маркетингу, аналітики даних дозволяє майбутнім підприємцям ефективно адаптувати власні бізнес-моделі до вимог цифрової економіки. Підприємці повинні вміти використовувати інструменти Big Data, штучного інтелекту та Інтернету для підвищення операційної ефективності, оптимізації споживання ресурсів та створення нових «розумних» продуктів і послуг. Навчальні програми мають включати основи дата-аналітики для оцінки та моніторингу показників стійкості, а також принципи кібербезпеки в контексті цифрової трансформації бізнесу. Національні підходи до розвитку цифрових компетентностей підприємців в Україні кодифіковані у спеціальних рамках цифрової компетентності, що орієнтовані на підтримку інноваційного та стійкого бізнесу [2].

Нарешті, ефективна підготовка підприємців для стійкого розвитку неможлива без синергії «трикутника знань»: університет – бізнес – держава/громада. Створення інноваційних екосистем, інкубаторів та акселераторів на базі університетів, які безпосередньо співпрацюють із компаніями, орієнтованими на сталість, дозволяє студентам отримувати менторську підтримку, проводити польові дослідження та тестувати свої бізнес-ідеї в реальних умовах.

Забезпечення ефективної підготовки підприємців для сталого розвитку вимагає виходу за межі аудиторних занять та створення потужної, функціональної інноваційної екосистеми, яка ґрунтується на органічній синергії «трикутника знань»: освітні установи (університети), реальний сектор економіки (бізнес) та суспільні інституції (державна/громада). Цей підхід є критично важливим, оскільки стійке підприємництво за своєю суттю є міждисциплінарним і вимагає постійного зв'язку між теорією та практикою.

Університети, виступаючи як центри генерації знань та інновацій, повинні активно створювати та підтримувати інноваційні структури – бізнес-інкубатори, акселератори та центри трансферу технологій – безпосередньо на своїй базі. Ці структури слугують містком, що з'єднує академічну спільноту зі світом реального бізнесу, особливо з тими компаніями, які вже інтегрували принципи сталості та відповідальності у свої операційні моделі. Така співпраця дозволяє студентам отримувати не лише теоретичне розуміння, а й практичний досвід через роботу над реальними проєктами.

Ключовим елементом цієї синергії є менторська підтримка. Досвідчені підприємці, які успішно реалізують сталі бізнес-моделі (наприклад, у сфері відновлюваної енергетики, циркулярної економіки чи соціального підприємництва), виступають як ментори, надаючи студентам цінний зворотний зв'язок через передачу знань про ризики та можливості та через допомогу в орієнтуванні у складних регуляторних та ринкових умовах. Це дозволяє майбутнім підприємцям тестувати свої бізнес-ідеї та прототипи в максимально наближених до реальності умовах, мінімізуючи при цьому початкові фінансові та репутаційні ризики.

Крім того, взаємодія з громадою та державними структурами гарантує, що підприємницькі проекти будуть соціально значущими та відповідатимуть місцевим потребам і глобальним цілям сталого розвитку. Залучення до досліджень, спрямованих на вирішення реальних соціальних або екологічних проблем регіону, перетворює студентів на агентів стійких змін. Наприклад, розробка IT-рішення для місцевої влади з метою моніторингу забруднення повітря або створення соціального підприємства для працевлаштування вразливих груп населення.

Таке взаємопроникнення академічного середовища та реального сектору економіки забезпечує актуальність знань завдяки їхньому постійному оновленню відповідно до динамічних вимог ринку. Це також надає знанням найвищої практичної значущості, оскільки вони одразу перевіряються та застосовуються на практиці. У результаті, освітній процес трансформується з пасивного засвоєння готової інформації на активне створення вартості – як економічної, так і соціальної. Це фінальний та найважливіший крок у формуванні нового покоління підприємців, здатних не просто вести бізнес, а й забезпечувати його довгострокову стійкість та позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження інноваційних підходів до підготовки підприємців є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Сучасна підприємницька освіта повинна поєднувати теоретичні знання з практичними навичками, орієнтуватися на принципи сталого розвитку та активно використовувати цифрові технології. Важливу роль у цьому процесі відіграють університети як центри формування підприємницьких екосистем та генерації інновацій. Реалізація таких підходів сприятиме підготовці підприємців, здатних ефективно реагувати на виклики сучасної економіки, забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу та сприяти сталому розвитку суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Кифяк В. Ф. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>
2. Опис рамки цифрової компетентності для підприємців України. Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2021. 40 с. URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2904-2605_co_ramka_pidpriemca_11_2021_compressed.pdf (дата звернення 29.11.2025).
3. Гарашук О. В. Інноваційні аспекти формування сталого розвитку бізнесу. *Вісник Західноукраїнського національного університету*. Серія: Економічні науки. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.008>
4. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 15–16 лют. 2024 р.). Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. 210 с. URL: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/7a2ef9602a164770e04ffe11dc7a2c11.pdf> (дата звернення 29.11.2025).

УДК 336.02

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сахно О. О.

здобувачка освітнього ступеня бакалавра,
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7178-3073>

Тучак Т. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4696-924X>

Спрощена система оподаткування в Україні сформувалася як окремий податковий режим, покликаний забезпечити доступніші умови ведення діяльності для малого підприємництва та зменшити адміністративне навантаження на суб'єктів господарювання. За більш ніж два десятиліття її функціонування цей механізм набув значної популярності серед підприємців завдяки спрощеним правилам обліку та передбачуваності податкових зобов'язань, що сприяло зростанню самозайнятості та розширенню сегмента мікробізнесу. Фінансовий ефект від застосування спрощення оподаткування відображався також у стабільних надходженнях до місцевих бюджетів, посиленні ресурсної бази громад та формуванні умов для розвитку підприємницької активності на локальному рівні. Водночас таке оподаткування забезпечувало можливості для планування фінансових потоків та адаптації підприємців до змін економічного середовища, впливаючи на формування стійких моделей господарської активності на регіональному рівні.

Спрощена система оподаткування в Україні діє як спеціальний режим, що передбачає зниження податкового навантаження та спрощення обліку для малого бізнесу. Її впровадження здійснено указом Президента №727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва», а з 1999 року застосування стало доступним для фізичних осіб-підприємців (ФОП). ССО відрізняється легкістю ведення обліку, проте визначає певні обмеження щодо видів діяльності, ліміту доходу та кількості найманих працівників, що дозволяє систематизувати застосування податкового режиму та регламентувати коло суб'єктів малого бізнесу.

Згідно з чинним податковим законодавством, спрощена система поділяється на чотири групи. Перша група призначена для ФОП, які здійснюють роздрібну торгівлю та побутові послуги населенню, зі ставкою єдиного податку до 10% від прожиткового мінімуму та єдиним соціальним внеском у розмірі 10% від мінімальної заробітної плати. Друга група охоплює ФОП, які надають послуги фізичним особам або підприємцям, а також виробників та продавців товарів і підприємців ресторанного сектору; ставка податку становить до 20% від мінімальної заробітної плати, обмеження щодо кількості найманих працівників — до 10 осіб. Третя група включає фізичних і юридичних осіб з ширшим спектром видів діяльності, ставки податку визначаються у відсотках від доходу (5% для неплатників ПДВ, 3% для платників ПДВ), при цьому немає обмеження щодо числа працівників. Четверта група орієнтована на сільськогосподарських товаровиробників, де основна частка доходу формується від агровиробництва, а ставки податку визначаються відповідно до п. 293.9 ст. 293 Податкового кодексу України [1].

У межах ССО передбачено сплату єдиного податку до місцевих бюджетів та єдиного соціального внеску на рахунки територіальних органів ДПС. Облік ведеться спрощено: платники 1 та 2 груп, а також ФОП 3 групи, що не є платниками ПДВ, ведуть книгу обліку доходів щомісяця, яку можна формувати й в електронному вигляді. Платники 3 групи, зареєстровані як платники ПДВ, ведуть облік доходів і витрат відповідно до методики

Мінфіну. Для юридичних осіб 3 групи встановлено спрощений облік за затвердженими Мінфіном правилами, що забезпечує уніфіковане ведення фінансової документації та контроль податкових зобов'язань.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році податкова політика була оперативно адаптована до економічної ситуації. Закон України №2120-IX суттєво розширив доступ суб'єктів господарювання до спрощеної системи, у тому числі за рахунок тимчасового скасування ліміту доходу та запровадження спеціального “воєнного” режиму зі ставкою 2% для платників третьої групи. Нова модель дозволила підприємствам тимчасово уникнути податку на прибуток та частини процедур щодо ПДВ, що було критично важливим для підтримки економічної активності в умовах кризи. Водночас вона не поширювалася на підприємства, діяльність яких пов'язана з підакцизними товарами, гральним бізнесом, видобуванням корисних копалин, фінансовим сектором і нерезидентами.

Дія “особливого” режиму була обмеженою у часі та завершилася 1 серпня 2023 року згідно з узятими Україною зобов'язаннями перед МВФ. Повернення до звичайних правил супроводжувалося перехідними нормами: дохід, отриманий під час дії режиму 2%, не враховували у граничних річних обсягах, а ліміти на 2023 рік визначали пропорційно періоду перебування на стандартному режимі. Паралельно з традиційною ССО у 2022 році в Україні запрацював окремий спеціальний режим Дія.Сіті, орієнтований на ІТ-сектор. Закон №1946-IX заклав основу для пільгового оподаткування компаній-резидентів та їхніх фахівців, створивши альтернативний підхід до корпоративного оподаткування (9% податку на виведений капітал або 18% прибутку) та лояльні ставки для працівників і гіг-контракторів. Метою цього режиму стало формування конкурентного цифрового середовища та залучення інвестицій у технологічну індустрію [2].

Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» [5] запровадив військовий збір 5% для платників єдиного податку ФОП всіх груп крім електронних резидентів.

Динаміка податкових надходжень від єдиного податку підтверджує її фіскальну значущість. До 2021 року обсяги зборів єдиного податку щороку зростали, а останній довоєнний рік продемонстрував приріст у 122%, що становило додаткові 8251,4 млн грн. Після початку повномасштабної війни темпи збільшення різко знизилися, однак система проявила стійкість: у 2022 році приріст залишився позитивним (2%), а вже у 2023 році надходження зросли на 18%, що суттєво посилило роль єдиного податку у структурі місцевих податків — до 55,8% від загального обсягу.

Структура платників також демонструє характерні зміни. ФОП залишаються основними суб'єктами спрощеної системи, проте їхня частка скоротилася з 75,2% у довоєнний період до 68,1% у 2023 році. Це відбулося на тлі зростання частки юридичних осіб 3 групи, чий надходження збільшилися на 3668,8 млн грн у 2022 році та ще на 2094,4 млн грн у 2023 році. Така тенденція пояснюється насамперед тимчасовими податковими пільгами воєнного часу, зокрема можливістю переходу на ставку 2% від обороту. Цей режим виявився надзвичайно популярним: ним скористалися понад 265 тис. ФОПів і 53 тис. підприємств, що суттєво змінило внутрішню структуру платників 3 групи та частково компенсувало втрати інших сегментів [3, 4].

Попри складні економічні умови, кількість суб'єктів, які працюють на ССО, продовжувала зростати. У 2023 році їх налічувалося 1,78 млн, серед яких близько 87% становили фізичні особи-підприємці. Найактивнішими залишаються ФОПи 2 та 3 груп, що працюють у торгівлі, послугах, ІТ та креативних індустріях — секторах, де саме простота адміністрування та прогнозованість податкових зобов'язань відіграють визначальну роль. У сукупності ці тенденції демонструють, що спрощена система оподаткування зберігає свою ефективність як інструмент розвитку малого бізнесу і стабільний джерело доходів для місцевих бюджетів. Вона показала адаптивність до кризових умов і значний фіскальний потенціал, проте водночас потребує збалансованого оновлення, щоб поєднати стимули для

підприємництва з мінімізацією ризиків зловживань та забезпеченням належного рівня податкової прозорості.

Спрощена система оподаткування в Україні демонструє високу ефективність як механізм підтримки малого та середнього бізнесу, забезпечуючи поєднання фіскальної стабільності та стимулів для підприємницької активності. Її структурована диференціація за групами платників дозволяє адаптувати податкове навантаження відповідно до масштабу та специфіки діяльності суб'єктів господарювання, водночас спрощуючи облік і звітність. Практичний досвід показує, що навіть у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, система зберігає функціональну стійкість, забезпечує зростання надходжень до місцевих бюджетів та підтримує розвиток мікробізнесу й самозайнятості. Водночас зміни у структурі платників та використання тимчасових пільгових режимів підкреслюють необхідність постійного балансування між стимулюванням підприємництва, мінімізацією ризиків податкових зловживань та забезпеченням прозорості фінансової звітності, що є ключовим для довгострокового формування стійкої моделі регіонального економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Критерії перебування на єдиному податку. *TAXER*. URL: <https://taxer.ua/uk/> (дата звернення 03.12.2025).
2. Швабій К., Пилипів В., Тенденції розвитку спрощеної системи оподаткування в Україні. *Світ фінансів*. 2025. №2(83), С. 39-55. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1812> (дата звернення 03.12.2025).
3. Добрунік, Т. Спрощена система оподаткування: фіскальна значимість та пріоритети розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10>
4. Сідляр В., Іванова, А. Фіскальна значимість спрощеної системи оподаткування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-79>
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану. Закон України від 10.10.2024 № 4015 -XI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (дата звернення 04.12.2025).

УДК 339.138:659.126/.16

АСОРТИМЕНТ ЯК НОСІЙ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ МЕРЕЖІ

Соляник К. Т.

здобувач вищої освіти,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м.Івано-Франківськ, Україна

Леськів Г. З.

кандидат технічних наук, доцент,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м.Івано-Франківськ, Україна

Сьогодні в сучасних торговельних мережах асортимент є стратегічним інструментом, який визначає відчуття бренду та його позиціонування на ринку. Традиційні методи комунікації бренду, такі як реклама чи цінові акції, поступово втрачають ефективність в умовах високої конкуренції, насичення товарних категорій і зростання вимог споживачів до унікальності та відповідності цінностям мережі. Споживачі все частіше обирають бренд і

продукт. У таких випадках асортимент є основним засобом, за допомогою якого мережа демонструє свої цінності, цільову орієнтацію, рівень якості та стиль бренду.

Позиціонування бренду визначається як «заявка на місце у свідомості споживача» [1], і в мережевій роздрібній торгівлі асортимент виконує роль основного засобу такої заявки. Це перше враження, яке людина отримує про бренд, ще до того, як вона стикається з візуальними елементами, послугами та ціновою політикою. Уявлення споживачів про те, для кого існує мережа та які потреби вона задовольняє, формується логічністю, шириною та глибиною асортименту певних товарних категорій. Таким чином, асортимент служить засобом товарної політики та комунікації бренду.

Наукові джерела підкреслюють, що бренд-менеджмент охоплює не лише комунікаційну сферу, але й товарну політику, включно з формуванням асортименту [2;3] Асортимент є основним структурним компонентом бренду, який визначає стратегію конкуренції бренду та забезпечує диференціацію мережі на ринку. У ситуаціях товарної одноманітності, коли мережі пропонують схожі товари, цілеспрямоване формування асортименту дозволяє створити унікальний бренд-образ, який клієнти можуть швидко ідентифікувати через асоціації зі стилем, рівнем якості або ціннісними орієнтирами.

Практичні матеріали свідчать про те, що стратегічно сформований асортимент має здатність покращити ідентичність бренду. Якщо мережа пропонує логічний, узгоджений і цілісний асортимент, це формує відчуття спеціалізації, експертності та турботи про споживача [4]. Такий підхід сприяє зростанню лояльності клієнтів, оскільки клієнти отримують підтвердження цінності бренду через конкретні продукти. З іншого боку, надмірне розширення асортименту або хаотичне наповнення призводить до втрати ідентичності бренду, втрати уваги та зниження впізнаваності. Споживач перестає розуміти значення мережі та цінності, які вона транслює.

Здатність підтвердити або спростувати заявлене позиціонування є важливою частиною формування асортименту. Якщо мережа заявляє про екологічну свідомість, але не пропонує відповідних товарів, її позиціонування стане невірним. Таким чином, оскільки асортимент матеріалізує принципи, які мережа декларує у своїх комунікаціях, асортимент служить своєрідним індикатором чесності бренду.

Здатність асортименту адаптувати бренд до конкретного ринку вимагає особливої уваги. Необхідно поєднати універсальні цінності з локальними потребами споживачів, згідно з концепцією «глокалізації» [5]. Це означає зміну товарної пропозиції відповідно до культурних, регіональних та поведінкових особливостей ринку. Це дозволяє торговельним мережам залишатися впізнаваними та цілісними, одночасно підвищуючи позиціонування, включаючи продукти, які відповідають конкретним групам споживачів. Таким чином, асортимент не тільки підтверджує брендову ідентичність, але й гарантує адаптивність бренду, що дозволяє мережам працювати успішно на різних ринках.

Аналіз джерел дозволяє стверджувати, що асортимент є потужним інструментом позиціонування бренду в мережі з кількох причин: він створює перше враження, забезпечує унікальність, підтверджує повідомлення та адаптує бренд до конкретного ринку. За допомогою стратегічного підходу до формування асортименту торговельні мережі можуть створювати сильний і відомий бренд, підвищувати рівень лояльності клієнтів і зміцнювати свою позицію перед конкурентами. Таким чином, асортимент стає важливою частиною бренд-стратегії, яка визначає як комерційний успіх мережі, так і те, як споживачі її бачать.

Список використаних джерел

1. Федорів А. Не треба мати ілюзій, що творення бренду – це безкоштовно. *Львівська бізнес-школа УКУ*. 2020. URL: <https://lvbs.com.ua/news/andrij-fedoriv-ne-treba-maty-ilyuzijshho-tvorennya-brendu-tse-bezkoshtovno/> (дата звернення 29.11.2025).
2. Самодай, В., Машина, Ю., & Ковтун, Г. Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство*. 2024. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>
3. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навчальний посібник / упорядник О. М. Марченко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.

4. Як розширити асортимент українських товарів на Amazon: поради та стратегії. URL: <https://nxdigitalagency.com/blog-ua/yak-rozshiriti-asortiment-ukrayinskih-tovariv-na-amazon-poradi-ta-strategiyi/> (дата звернення 29.11.2025).
5. Шевченко О. Ю. Брендіві стратегії українських підприємств на зовнішніх ринках Академічні візії. 2025. № 46. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2139/2010> (дата звернення 29.11.2025).

УДК 658.8:004.738.5

СОЦІАЛЬНИЙ МЕДІА МАРКЕТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЛБІ ФУДС»

Сушко А. І.

здобувачка освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Малтиз В. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0002-3863-6456

Розвиток цифрових комунікацій радикально змінює механізми взаємодії підприємств зі споживачами, формування попиту та управління брендами. Це особливо відчутно на високо конкурентних ринках, таких як продовольчий та кондитерський сегменти України, де боротьба за увагу споживача відбувається одночасно в офлайн- та онлайн-просторах. У таких умовах соціальний медіа маркетинг (SMM) стає стратегічним інструментом, що дозволяє підприємствам не лише просувати продукцію, а й вибудовувати довготривалі комунікаційні стратегії, адаптовані до поведінки сучасного цифрового споживача [1, с. 101]. Діяльність ТОВ «МАЛБІ ФУДС», до портфеля якого входить низка харчових брендів, зокрема кондитерська ТМ Millennium, демонструє практичну ефективність системного застосування SMM у формуванні конкурентних переваг.

Український кондитерський ринок характеризується високою насиченістю та значною кількістю сильних брендів, що змагаються за увагу споживача через асортимент, дизайн упаковки, ціну та маркетингові комунікації. На ринку шоколаду конкуренція ще гостріша: споживач порівнює локальні марки з імпортними аналогами, очікуючи від бренду якості, емоційності та сучасної комунікації. У цьому контексті Millennium вибудовує позиціонування через поєднання преміальної візуальної стилістики, емоційного контенту та посилену присутність у соціальних мережах. Саме цифрове середовище стало головним каналом, що дозволяє бренду підтримувати контакт із молодістю та активною аудиторією, яка приймає значну частину рішень під впливом онлайн-контенту.

Стратегія SMM ТОВ «МАЛБІ ФУДС» включає кілька напрямів, важливих для ефективного просування бренду Millennium. Перший з них – формування візуальної ідентичності в онлайн-просторі [3, с. 120]. Компанія активно використовує фото- та відеоконтент, що передає текстуру, смакові асоціації та атмосферність шоколаду, створюючи емоційний наратив навколо продукту. Дегустаційні ролики, огляди, колаборації з фуд-креаторами та блогерами дозволяють підвищити впізнаваність і викликати інтерес у нових сегментів споживачів. Для шоколадного ринку це важливо, оскільки рішення про покупку часто приймається імпульсивно, а емоційно підсилений контент суттєво впливає на це рішення.

Другим стратегічним компонентом є робота зі спільнотами та залучення користувацького контенту (UGC) [1, с. 103]. Сучасні споживачі прагнуть не тільки купувати продукт, а й взаємодіяти з брендом, бути частиною його історії. ТОВ «МАЛБІ ФУДС» стимулює активність аудиторії через конкурси, інтерактиви, опитування, що сприяє поширенню органічного контенту. Коли користувачі самостійно створюють фото чи відео з шоколадом Millennium, бренд отримує додаткові інсайти та можливість адаптувати комунікаційну стратегію до смакових трендів, сезонності, зміни платоспроможності аудиторії чи конкурентних дій. Аналітичні дані забезпечують підприємству конкурентні переваги за рахунок гнучкості й швидкої реакції на поведінкові зміни у цифровому середовищі.

Ще одним головним елементом просування є крос-канальна інтеграція. Комунікації в соціальних мережах органічно поєднуються з офлайн-присутністю продукції: акціями у торговельних мережах, дегустаціями, промоактивностями, оформленням POS-матеріалів [1, с. 105]. Коли споживач бачить у магазині шоколад Millennium, який раніше привернув його увагу у соцмережах, ймовірність покупки суттєво зростає. Таким чином, SMM не існує окремо, а підсилює традиційні інструменти просування, формуючи цілісний шлях клієнта від першого контакту до моменту покупки й повторного споживання.

Додатковим фактором, що визначає ефективність SMM для бренду Millennium, є зміна структури споживання шоколаду в Україні. За останні роки спостерігається зміщення попиту у бік якісніших продуктів, що мають чітко окреслене позиціонування, історію створення та привабливу візуальну ідентичність. Покоління Z та молодші міленіали, які активно формують частку цифрового споживання, обирають не лише смак, а й наратив, естетику та спосіб комунікації бренду. Саме тому соціальні мережі стають важливим майданчиком для демонстрації унікальності Millennium, акцентуючи увагу на преміальності, якості інгредієнтів і сучасному дизайні. Візуальний характер продукції чудово відповідає контент-орієнтованим платформам, що дозволяє бренду посилювати емоційний зв'язок зі споживачами.

Конкурентне середовище також стимулює підприємство до впровадження інноваційних підходів у SMM. У кондитерському сегменті велика частка комунікації будується на сезонних продуктах, святкових колекціях і лімітованих серіях, що потребує гнучкого та швидкого реагування. Millennium активно використовує цю динаміку, створюючи спеціальні контент-компанії до свят, запускаючи тематичні промоактивності та працюючи з інфлюенсерами, чий аудиторії співпадають із цільовим профілем бренду [2, с. 110]. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати актуальність продукції, а й формувати очікування споживачів щодо нових релізів, що сприяє підвищенню повторних продажів.

Таким чином, ефективність SMM у просуванні продукції Millennium зумовлена не лише використанням сучасних цифрових інструментів, а й комплексним стратегічним баченням, у якому соціальні мережі виконують роль повноцінної платформи бренд-менеджменту. Вони забезпечують бренду можливість впливати на формування смаків і вподобань, створювати конкурентний тиск на інші марки шоколаду та розширювати свою присутність на ринку. У перспективі подальша цифровізація маркетингових процесів відкриває для ТОВ «МАЛБІ ФУДС» нові можливості, зокрема використання елементів штучного інтелекту, персоналізованих рекомендацій та автоматизації комунікацій для поглиблення взаємодії зі споживачами і посилення позицій бренду Millennium у національній кондитерській індустрії.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Малтиз В. В. Сучасні тенденції retention-маркетингу: адаптація глобальних практик до українського контексту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(52). С. 98-106. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-9>.
2. Кукіна Н. В., Трусова Н. В., Шквиря Н. О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(52). С. 107-116. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-10>
3. Кукіна Н. В., Савчук Я. О., Лялюк А. М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №8(278). С. 116-128.

УДК 658.8:339.187

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»**Токарєв О. О.**

здобувач освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Кукіна Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0003-3204-0624

Розвиток сучасних ринкових відносин вимагає від підприємств формування цілісної системи маркетингових комунікацій, здатної забезпечувати сталий попит, лояльність споживачів і конкурентні переваги у сфері збуту. Особливої актуальності це набуває для виробників FMCG-сектору, де ринок характеризується високою динамікою, зростаючою роллю цифрових каналів та необхідністю підтримувати інтенсивну взаємодію з різними категоріями споживачів. У цьому контексті збутова діяльність ТОВ «Кока-Кола-Україна Лімітед» є показовим прикладом застосування комплексного підходу до маркетингових комунікацій, орієнтованого на інтеграцію традиційних і цифрових інструментів у єдину систему впливу на споживача.

Провідною особливістю ринку безалкогольних напоїв є жорстка конкуренція, що значною мірою формує необхідність комунікаційної диференціації. У цих умовах компанія використовує багаторівневу стратегію маркетингових комунікацій, у якій основне місце займає гармонійне поєднання ATL-, BTL- та TTL-інструментів. ATL- комунікації виконують роль формування широкого охоплення та підтримання емоційного образу бренду, який традиційно асоціюється з радістю, святковістю та соціальною взаємодією. Така емоційна складова є невід'ємною частиною стратегії бренду Coca-Cola у всьому світі та забезпечує його високу впізнаваність і культурну інтеграцію в повсякденне життя споживачів.

У той же час BTL-активності спрямовані на формування конкретної споживчої поведінки у основних каналах збуту. У межах збутової діяльності компанія використовує сезонні промоакції, механіки лімітованих упаковок, POS-матеріали, бонусні програми, а також пряму взаємодію з торговельними мережами для стимулювання продажів [1, с. 104]. Поєднання емоційного та раціонального впливу дозволяє підприємству забезпечувати системне зростання попиту навіть за умови ринкової турбулентності та змін уподобань споживачів.

Окремої уваги заслуговує інтеграція цифрових каналів у структуру маркетингових комунікацій компанії. Зростання ролі соціальних мереж, мобільних платформ і персоналізованих рекламних інструментів відкриває можливості для точного таргетингу та диференційованого впливу на різні сегменти аудиторії [3, с. 120]. У випадку ТОВ «Кока-Кола-Україна Лімітед» цифрова комунікація доповнює традиційні канали, формуючи багатоканальний досвід взаємодії зі споживачем. Онлайн-активації, інтерактивні кампанії, партнерські проекти з інфлюенсерами та геотаргетинг у мобільних застосунках дозволяють бренду підтримувати постійну присутність у цифровому просторі та стимулювати збут через актуальні формати взаємодії [2, с. 112].

Важливою складовою є також взаємодія компанії з торговельними партнерами, що формує основу збутового ланцюга. Комунікаційний комплекс включає системні бізнес-пропозиції, програми лояльності для ритейлу, спільні акції та маркетингову підтримку мереж. Така співпраця сприяє оптимізації дистрибуції, стабільній представленості продукції на

полицях і підвищенню ефективності продажів у основних каналах збуту. У цьому аспекті маркетингові комунікації виконують функцію не лише інструмента впливу на кінцевого споживача, а й механізму формування партнерської цінності.

З погляду стратегічного менеджменту формування комплексу маркетингових комунікацій у збутовій діяльності компанії ґрунтується на принципах інтегрованості, послідовності та адаптивності. Інтегрованість забезпечує узгодженість усіх каналів впливу, послідовність формує зв'язність комунікацій у часі та просторі, а адаптивність дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, споживчих мотивів та конкурентного середовища. У результаті збутова діяльність ТОВ «Кока-Кола-Україна Лімітед» набуває системності, у межах якої маркетингові комунікації виконують роль каталізатора формування лояльності та розвитку стійких конкурентних позицій на українському ринку безалкогольних напоїв.

Важливо підкреслити, що саме побудова комплексної моделі комунікацій дозволяє ТОВ «Кока-Кола-Україна Лімітед» ефективно координувати взаємодію різних інструментів збуту. Компанія активно працює з концепцією *customer journey*, що дає змогу виявляти основні точки контакту споживача з брендом і забезпечувати оптимальний комунікаційний вплив у кожній із них [1, с. 101]. Формування впізнаваності на ранніх етапах прийняття рішення, підкріплення емоцій під час взаємодії з продуктом та стимулювання до повторної покупки – усе це інтегрується у системну модель, у якій комунікація не закінчується в момент продажу, а продовжується у сервісних, соціальних і цифрових середовищах.

Значну роль у комплексі комунікацій відіграють соціально орієнтовані ініціативи компанії – підтримка локальних спільнот, участь у соціальних проєктах, акцент на екологічній відповідальності та сталому розвитку. Для ТОВ «Кока-Кола-Україна Лімітед» це не лише іміджевий компонент, а й важливий комунікаційний ресурс, який транслює цінності бренду та формує позитивний образ компанії як соціально відповідального виробника. У контексті збуту такі ініціативи сприяють зростанню довіри споживачів і підсилюють диференціацію бренду у конкурентному середовищі.

Отже, сучасна модель маркетингових комунікацій у збутовій діяльності ТОВ «Кока-Кола-Україна Лімітед» відображає поєднання глобальної бренд-стратегії та локальних особливостей українського ринку. Інтегрованість інструментів, акцент на емоційності, цифрова адаптивність, партнерська взаємодія з ритейлом і соціальна відповідальність створюють комплексний механізм, що забезпечує компанії стабільні конкурентні позиції. Це дозволяє не лише підтримувати високий рівень продажів, а й формувати тривалий комунікаційний капітал, який стає головним активом у довгостроковій стратегії розвитку бренду.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Малтиз В. В. Сучасні тенденції retention-маркетингу: адаптація глобальних практик до українського контексту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(52). С. 98-106. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-9>
2. Кукіна Н. В., Трусова Н. В., Шквиря Н. О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(52). С. 107-116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-10>
3. Кукіна Н. В., Савчук Я. О., Лялюк А. М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8(278). С. 116-128.

УДК 656.078

АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Федунів Т. М.

аспірант,

Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ, м.Київ, Україна

ORCID: ID 0009-0009-4141-8810

Шпирко О. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ, м.Київ, Україна

ORCID: ID 0000-0002-0601-6172

Тема аналізу шляхів підвищення економічної ефективності вантажних перевезень є надзвичайно актуальною в сучасних умовах. Вантажні перевезення є кровоносною системою будь-якої економіки, забезпечуючи рух товарів від виробника до споживача. В умовах глобалізації, зростання конкуренції, постійних економічних коливань та в умовах невизначеності, оптимізація логістичних процесів стає критично важливою для виживання та розвитку транспортних підприємств. Підвищення економічної ефективності вантажних перевезень дозволяє знизити собівартість продукції, товарів та послуг, збільшити прибутковість компаній та покращити їхню конкурентоспроможність на вітчизняному та світовому ринку. Крім того, впровадження інноваційних методів, таких як цифровізація та автоматизація, відкриває нові можливості для оптимізації маршрутів, зменшення витрат пального та часу доставки, виключає дублювання операцій і людських помилок. Аналіз цих методів допомагає виявити найбільш дієві стратегії та адаптувати їх до специфічних умов, зокрема в Україні, де транспортна галузь стикається з унікальними викликами, пов'язаними з військовою агресією РФ. Таким чином, дослідження цієї теми є ключовим для забезпечення сталого розвитку транспортної інфраструктури та української економіки в цілому.

Війна в Україні стала серйозним випробуванням для української економіки. Найбільше постраждали експортери, оскільки основні маршрути для доставки продукції виявилися заблокованими. Війна кардинально змінила ландшафт вантажних перевезень, спричинивши значне зниження їхньої економічної ефективності. Руйнування інфраструктури, зокрема доріг, мостів та залізничних вузлів, унеможливило використання традиційних та найоптимальніших маршрутів. Це призвело до різкого зростання логістичних витрат та збільшення термінів доставки товарів. Блокада чорноморських портів змусила переорієнтувати значні обсяги вантажів на залізничний та автомобільний транспорт через західні кордони. Таке перевантаження прикордонних пунктів пропуску створило величезні черги та затримки, що негативно позначилося на швидкості та вартості перевезень. Зросли ризики для перевізників, включаючи безпекові загрози та підвищилися розміри страхових тарифів.

Щодо ситуації з імпортом – війна змушує нашу країну споживати все більше і більше енергії та ресурсів ззовні. Наші стратегічні партнери (Сполучені Штати Америки, Франція, Великобританія, Німеччина та багато інших) забезпечують постачання продовольства, зброї, медикаментів, різних видів обладнання та енергоносіїв. Україна стала найбільшим імпортером зброї в Європі, збільшивши імпорт у 66 разів за період із 2019 року. Про це у своїй доповіді повідомляє Стокгольмський інститут дослідження проблем миру (SIPRI). Частка країни у загальносвітовому імпорті зброї становила 4,9 %, а також 23 % від загальноєвропейського рівня. Імпорту ліків в Україну також збільшився на 13% порівняно з 2022 роком. Найбільшим експортером стала Німеччина, на другому місці – Індія, Франція – третя [1].

Статистичні дані, свідчать і про збільшення тиску на митну систему України, яка наразі має безліч проблем. Однією з основних проблем є недосконала нормативно-правова база регулювання міжнародних перевезень. Суттєві відмінності між митним законодавством

України та Європейського Союзу ускладнюють інтеграційний процес. Проблеми корупції та неефективності в митних органах України також значно ускладнюють процес інтеграції. Непрозорі процедури та зловживання владою можуть перешкоджати впровадженню європейських стандартів. Відсутність сучасних технологій та обладнання на митних терміналах України стає серйозним бар'єром міжнародного сполучення. Адже зумовлює використання додаткових ресурсів та збільшує час на виконання митних операцій. Багато митних терміналів в Україні потребують перепланування, а також додаткового розширення [2, с.127].

Зростання цін на паливо, спричинена глобальними та внутрішніми факторами, також стало додатковим тягарем для українських транспортних компаній. Необхідність об'їзних шляхів та збільшення відстаней також прямо вплинула на зростання операційних витрат. Дефіцит кваліфікованих водіїв через мобілізацію та міграцію посилив кадрову кризу в транспортній галузі.

Аналіз методів підвищення економічної ефективності вантажних перевезень є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та використання різноманітних інструментів. Його основна мета полягає у виявленні та впровадженні стратегій, які дозволяють мінімізувати витрати при одночасному максимізації прибутку та якості послуг. Одним з ключових напрямків такого аналізу є детальний аналіз витрат, що включає прямі та непрямі операційні витрати. Прямі витрати охоплюють паливо, заробітну плату водіїв, технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів. Непрямі витрати включають адміністративні витрати, страхування, податки та амортизацію рухомого складу. На основі визначення цих витрат точно визначається собівартість перевезень (на тонно-кілометр або на рейс), що дозволяє ідентифікувати найбільш витратні елементи.

В останні роки спостерігається помітне зростання обсягів світової торгівлі. Контейнерні перевезення сьогодні забезпечують понад 80% загального обсягу світової торгівлі, і цей показник продовжує зростати через глобалізацію, розвиток електронної комерції та зростання споживчого попиту. Вантажопотоки у портах збільшуються, що створює значний тиск на інфраструктуру та операційні процеси. Щоб ефективно обробляти цей потік, термінали повинні впроваджувати високопродуктивні автоматизовані системи управління вантажами, кранами та транспортними засобами, що дозволяє мінімізувати час обробки контейнерів, підвищити оборотність та зменшити витрати [3, с.35].

Аналіз ефективності використання рухомого складу передбачає оцінку коефіцієнта завантаження транспортних засобів та мінімізацію порожніх пробігів. Використання сучасних систем управління автопарком (Fleet Management Systems) дозволяє відстежувати місцезнаходження, швидкість та витрату палива в реальному часі. FMS – це програмна система, спрямована на спрощення процесу доставки вантажів, заощадження часу та вартості, підвищення ефективності і прибутковості вантажних перевезень, а також забезпечення дотримання національних та міжнародних правил щодо вантажних перевезень. FMS фокусується на певній частині логістичних операцій і відповідно може бути частиною будь-якого іншого логістичного програмного забезпечення або індивідуальним рішенням, якщо власнику бізнесу не потрібно займатися іншими операціями в ланцюгу поставок, крім тих, що пов'язані з перевезенням вантажів.

Оптимізація маршрутів за допомогою геоінформаційних систем (ГІС) та спеціалізованого програмного забезпечення значно скорочує час доставки та витрати на паливо. Аналіз часових показників включає оцінку часу завантаження, розвантаження та простоїв, що є критичним для підвищення продуктивності.

Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати логістичні ланцюги та планувати технічне обслуговування.

Аналіз ризиків допомагає оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як коливання цін на паливо, зміни в законодавстві та геополітична нестабільність. Бенчмаркінг з провідними компаніями галузі дозволяє виявити найкращі практики та потенційні напрямки для покращення. Бенчмаркінг у транспортній галузі – це процес порівняння власних показників та методів роботи з показниками та методами інших, кращих підприємств-конкурентів або

галузевих лідерів, щоб визначити сфери для покращення та впровадити найкращі практики для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Аналіз тарифної політики та ціноутворення є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості.

Оцінка якості обслуговування клієнтів та їх задоволеності допомагає утримувати і залучати нових замовників. Впровадження цифрових платформ для обміну вантажами та автоматизації документообігу спрощує взаємодію між учасниками перевезень.

Аналіз інвестиційної привабливості нових технологій та оновлення автопарку є ключовим напрямком для довгострокового розвитку автотранспортних підприємств.

Екологічний аналіз зосереджується на зменшенні викидів та впровадженні більш екологічних видів транспорту, що також може мати економічні переваги. Аналіз кадрового потенціалу та програм навчання водіїв сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та безпеки перевезень. Методи статистичного аналізу використовуються для виявлення закономірностей у великих обсягах даних про перевезення. Імітаційне моделювання дозволяє тестувати різні сценарії та стратегії без ризику для реальних операцій.

Отже, комплексне застосування вищезазначених методів дозволяє не лише підвищити економічну ефективність, а й забезпечити сталий розвиток транспортного бізнесу. Таким чином, постійний аналіз показників діяльності перевізників є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері вантажних перевезень.

Проведений аналіз показників діяльності вітчизняних перевізників показує, що в умовах кризи, спостерігається вимушена оптимізація та пошук нових рішень для підвищення ефективності діяльності транспортних компаній. Перевізники активно впроваджують цифрові технології для відстеження вантажів та управління логістикою в реальному часі. Збільшилася увага до мультимодальних перевезень, що дозволяє комбінувати різні види транспорту для досягнення кращої ефективності. Уряд та міжнародні партнери активно працюють над створенням "Шляхів солідарності" та спрощенням прикордонних процедур для прискорення руху вантажів. Це сприяє частковому нівелюванню негативних наслідків, але не повністю компенсує втрати. Загалом, не зважаючи на негативні наслідки, війна змусила українську транспортну галузь до швидкої адаптації до реалій та інновацій, хоча загальна економічна ситуація залишається напруженою.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 29.11.2025)..
2. Фомін О. В., Шабан В. Є., Баранов І. О., Мірошникова М. В. Підвищення ефективності міжнародних вантажних автомобільних перевезень. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Технічні науки. 2024. Т35 (74), №5. С. 126-132. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.5.2/20>
3. Стельмащук В.С., Придюк В.М. Особливості контейнерних перевезень автомобільним транспортом та їх перспективи. с.34-36. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/06/perspektyvy-rozvytku-1.pdf> (дата звернення 29.11.2025).

УДК 330.46:640

**МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ****Фойницька С. Г.**

здобувач освітнього ступеня бакалавра,

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Чаговець Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4064-9712>

Управління комунальними підприємствами(КП) у сфері теплопостачання, зокрема на прикладі КП «Тепломережі», ґрунтується на необхідності впровадження процесного підходу [1] для забезпечення оптимального розподілу функцій, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення ключових показників роботи [2]. Сучасні системи управління передбачають чітку структурованість бізнес-процесів, що робить розробку функціональної моделі цих процесів критично важливою. Таке моделювання сприяє візуалізації інформаційних потоків і деталізації елементів системи, що, зі свого боку, забезпечує підвищення надійності теплопостачання та стабільність роботи підприємства для задоволення споживчих потреб.

Метою дослідження є побудова та аналіз функціональної моделі бізнес-процесів управління комунальним підприємством «Тепломережі» для підвищення ефективності його діяльності. Для цього було застосовано методологію IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) [3] як універсальний метод функціонального моделювання, а також кросплатформний CASE-засіб Ramus для автоматизації побудови моделі.

В результаті дослідження була розроблена ієрархічна функціональна модель бізнес-процесів управління КП «Тепломережі». Модель починається з контекстного блоку A0 «Бізнес-процес управління комунального підприємства з постачання теплової енергії», який репрезентує систему управління як єдине ціле (рис. 1).

Основні вхідні дані моделі включають інформацію про макро- та мікросередовище, а також цілі та задачі підприємства. Вихідними елементами цієї системи є надані теплопостачальні послуги й отримані доходи. Процеси в системі регулюються державними тарифами, екологічними нормами та вимогами щодо енергоефективності; їхнє виконання підтримується такими механізмами, як енергоресурси, технічне забезпечення та персонал.

На першому рівні декомпозиції (рис. 2) було визначено такі основні взаємозв'язані підфункції: моніторинг стану тепломереж (A1), формування бази даних споживачів (A2), управління ремонтними і профілактичними роботами (A3), забезпечення якості надаваних послуг (A4) та формування звітності для регулюючих органів (A5). Усі ці бізнес-процеси здійснюються згідно з чинною законодавчою базою. [8].



Рис. 1. Контекстна діаграма «Бізнес-процеси управління комунального підприємства з постачання теплової енергії»

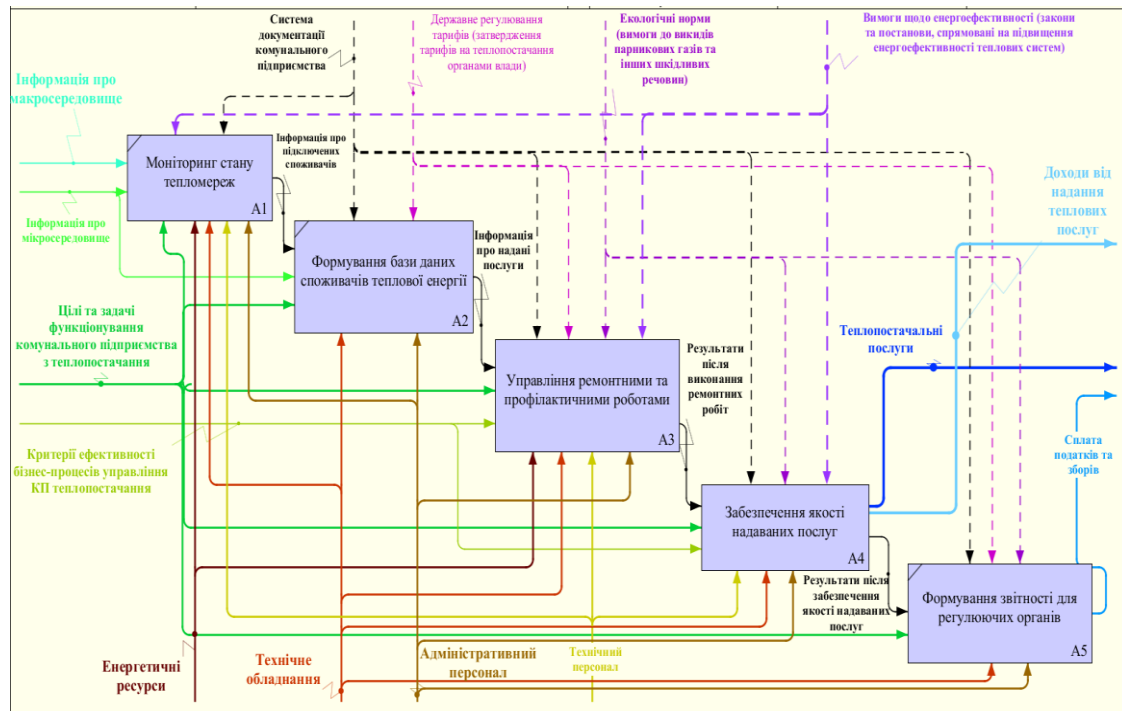


Рис. 2. Декомпозиція першого рівня функціонального блоку «Бізнес-процеси управління комунального підприємства з постачання теплової енергії»

Деталізація блоку А4 (забезпечення якості надаваних послуг) на другому рівні декомпозиції (рис. 3) дозволила виділити три основні споживацько-орієнтовані підпроцеси: роботу зі споживачами (А41), аудит та перевірку якості послуг (А42), а також розробку заходів із покращення якості послуг (А43). Ці процеси утворюють замкнений цикл вдосконалення: збір відгуків клієнтів, аналіз отриманих даних через аудит та впровадження коригувальних дій із залученням персоналу дають змогу ефективніше досягати поставлених цілей. Важливим аспектом є зворотний зв'язок від А43 до А41 у вигляді інструкцій та рекомендацій для споживачів, що створює циклічний механізм постійного покращення якості послуг та гарантує досягнення економічного ефекту.

Побудована функціональна модель бізнес-процесів за методологією IDEF0 забезпечила чітке, структуроване представлення складної системи управління КП «Тепломережі». Модель підтверджує, що досягнення ефективного управління підприємством залежить від

комплексної координації всіх функціональних блоків - від технічного обслуговування мереж і управління ресурсами до формування бази даних та забезпечення якості послуг.

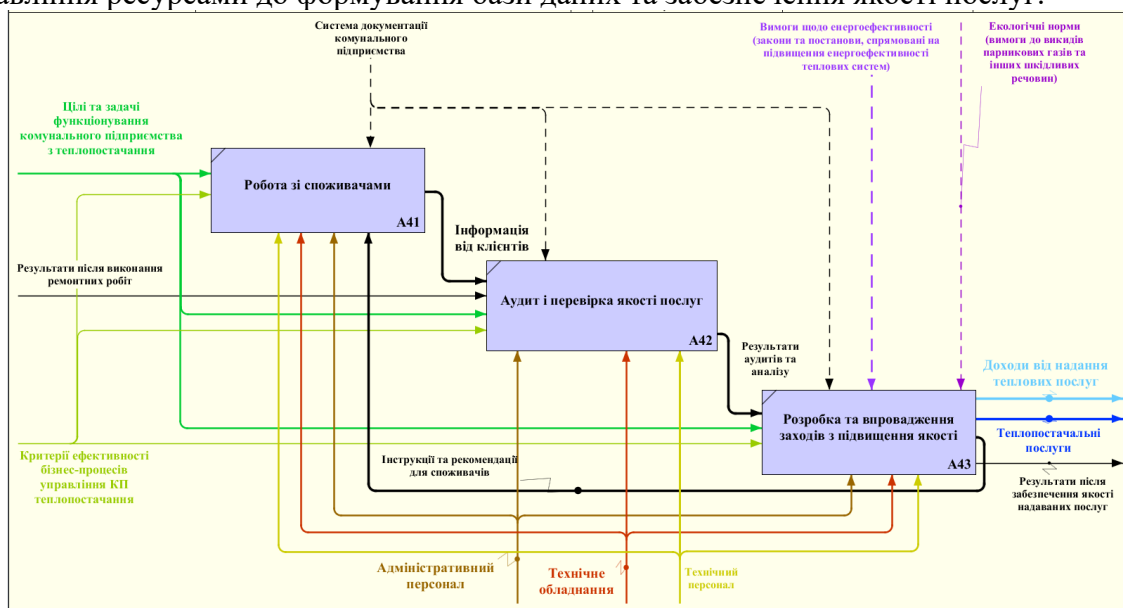


Рис. 3. Декомпозиція другого рівня функціонального блоку «Забезпечення якості надаваних послуг»

Найбільш критичним для задоволення потреб споживачів є деталізований блок А4, який демонструє, що якість послуг є результатом безперервного циклу, що включає збір відгуків, аудит і впровадження коригувальних заходів у суворій відповідності до регуляторних вимог та стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Васильєва М. В. Процесний підхід в управлінні комунальними підприємствами. *Економіка та фінанси*. 2021. № 5. С. 45–52.
2. Полякова Л. М. Ключові показники ефективності (КПІ) в управлінні теплоенергетикою. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1(42). С. 78–85.
3. Методичні рекомендації щодо застосування функціонального моделювання IDEF0 / уклад. А. П. Симоненко. Дніпро : ДНУ, 2020. 88 с.
4. Рудницький В. Б. Вплив зовнішнього середовища на функціонування теплопостачальних компаній. *Сучасні проблеми економіки*. 2021. № 7. С. 15–20.
5. Савчук І. А. Застосування інформаційних технологій у моніторингу теплових мереж. *Інформатика та моделювання*. 2020. № 3. С. 101–108.
6. Сергієнко В. П. Управління якістю послуг комунальних підприємств : монографія. Харків : Право, 2018. 290 с.
7. Ткачук Д. В. Енергоефективність як стратегічний пріоритет комунального сектора. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2022. № 4. С. 60–67.
8. Федорова Н. Г. Документаційне забезпечення системи управління підприємством. *Управління розвитком*. 2021. № 6. С. 98–104.

УДК 338.48:658.8

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ

Цвілий С. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>

Мамотенко Д. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7945-8628>

Сучасні трансформаційні процеси у світовій туристичній сфері зумовлюють переосмислення підходів до управління розвитком туристичних територій країн, особливо в умовах криз та масштабних потрясінь [1]. Туризм належить до найбільш динамічних секторів глобальної економіки і демонструє швидке відновлення після пандемії COVID-19 та суттєве зростання міжнародних туристичних потоків і доходів [2]. Однак для України, що зазнала значних людських, інфраструктурних та економічних втрат унаслідок повномасштабної війни, питання відновлення туристичного сектору набуває не лише економічного, а й стратегічного значення.

У паралельному контексті, для України туризм також стає дедалі важливішим фактором стратегії відновлення. За даними Держтуризму, за три квартали 2024 року місцеві громади отримали майже 173 млн € туристичного збору, що на 21 % більше, ніж за аналогічний період 2023 року [3]. Крім того, за даними аналітиків Київстар Business Hub, у 2024 році туристична галузь в Україні принесла 273,1 млрд € бюджету країни, що свідчить про поступове відновлення внутрішнього попиту [4]. Ці дані демонструють не лише економічне значення туризму, а й його роль у відновленні громад та розвитку сектору гостинності.

Разом із позитивною динамікою внутрішнього туризму, зафіксованою у 2023–2024 рр., постає комплекс проблем, пов'язаних із необхідністю формування ефективної повоєнної політики маркетингового позиціонування туристичних територій [5]. Значні руйнування об'єктів культурної спадщини, деградація інфраструктури, нерівномірність регіонального розвитку та низька конкурентоспроможність туристичного продукту на міжнародному ринку створюють критичні виклики для відбудови галузі [6]. У цих умовах традиційні інструменти просування та управління туристичними дестинаціями втрачають ефективність, що потребує розроблення нових стратегічних маркетингових механізмів, орієнтованих на стійкість, інноваційність та адаптивність.

Водночас міжнародна практика демонструє широкий спектр успішних підходів до післякризової реконструкції та бренд-менеджменту туристичних територій – від комплексних програм реіміджингу та ребрендингу до цифрових маркетингових екосистем, залучення локальних спільнот і впровадження сталих моделей управління туризмом [7]. Міжнародний досвід маркетингу територій стане особливо релевантним до України в повоєнному періоді. Як показує практика, ефективні маркетингові стратегії туристичних дестинацій (Європа, США) активно використовують позиціонування, брендування, партнерські моделі й інноваційні інструменти – практики, які слугують платформою для формування конкурентоспроможних туристичних територій в Україні. Вивчення прикладів, як туристичний маркетинг (Айдахо, Любляна), корпоративний маркетинг партнерств (Фінікс), культурний маркетинг (Баррі, Саскатун, Манчестер) чи спортивний маркетинг (Афіни, Коліер), дозволяє виділити інституційні моделі щодо їх адаптації до реалій України. На базі цих моделей має сенс розробити стратегію, яка поєднує інструменти брендингу, інвестування, диференціації продуктів і залучення стейкхолдерів. Приклади маркетингових стратегій розвитку територій

містять широкий набір актуальних практик й інструментів. Попри це, в Україні бракує цілісної системи імплементації цих інструментів і питання адаптації міжнародного досвіду до національного контексту залишається недостатньо дослідженим.

Проблема полягає у необхідності наукового обґрунтування та розроблення стратегічних маркетингових механізмів, здатних забезпечити ефективне повоєнне відновлення туристичних територій України, підвищити конкурентоспроможність і сформувати стійкі підходи до просування на глобальному туристичному ринку. Це визначає актуальність дослідження наукових підходів до розробки стратегічних маркетингових механізмів управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ та потребує аналізу міжнародних практик з подальшим формуванням експертних рекомендацій щодо їхньої адаптації до українських реалій під час війни та після її завершення.

Вклад різних вчених у вирішення проблем повоєнного розвитку туристичної території подано у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок в останні роки українські вчені зробили в дослідженні важливих питань регіонального розвитку індустрії туризму з урахуванням стратегій бізнесу і стану економіки. Підґрунтям для пошуку наукових підходів до розробки стратегічних маркетингових механізмів управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ є:

- аналізування стратегії розвитку туризму для України в умовах військових дій та повоєнний період;
- дослідження програм розвитку туризму в регіонах України;
- вивчення особливостей розвитку індустрії туризму в Україні;
- моніторинг проблем та перспектив індустрії туризму України в умовах сучасних викликів;
- оцінка потенціалу маркетингу і брендингу у туризмі у якості стратегії просування та конкурентоспроможності туристичних напрямків;
- деталізація стратегії розвитку туристичної галузі в Україні;
- визначення стратегічних напрямків стійкого безпечного інноваційного розвитку у вітчизняній територіальній туристичній DESTИНАЦІЇ;
- пропонування підходів з формування маркетингової стратегії регіонального розвитку туризму:
- формування підходів у моніторингу різних аспектів туристичної індустрії;
- опанування досвіду управління підвищенням економічного розвитку країн Європейського Союзу;
- розуміння ролі трансформації цифрових туристичних послуг;
- прогнозування стратегічних орієнтирів розвитку різних форм туризму;
- оцінювання підходів та інструментарію розвитку інвестиційного потенціалу туристичної галузі України в міжнародній економічній системі.

Однак, сьогодні за наявності значної кількості наукових ідей практично відсутні дослідження теоретичної й методологічної бази формування розвитку туристичної території в повоєнному періоді, потребують опрацювання питання розробки комплексу маркетингових механізмів в системі стратегічного розвитку туристичної території України, є необхідність у вивченні кращих міжнародних практик відновлення туристичної галузі в посткризовому періоді, та на цій основі існує запит на науковий інструментарій щодо імплементації досвіду в Україні.

Важливим є реалізація сучасних маркетингових технологій: аналітичного бенчмаркінгу, цифрового маркетингу, застосування інструментів демаркетингу у вразливих або деокупованих територіях, управління туристичним брендом, створення регіональних партнерських платформ [8]. Їх впровадження підвищить конкурентоспроможність DESTИНАЦІЙ, сприятиме трансформації туристичних територій, прискорить їх інтеграцію у міжнародний туристичний простір,

Перспективи подальших досліджень у сфері стратегічних маркетингових механізмів повоєнного розвитку туристичних територій України охоплюють широкий спектр актуальних напрямів, серед яких ключового значення набуває розроблення моделей стійкого та

регенеративного туризму для деокупованих і постраждалих регіонів, що потребує комплексного поєднання підходів відбудови, збереження культурної спадщини та формування нових туристичних продуктів. Важливим є проведення емпіричних досліджень впливу воєнних ризиків на поведінку туристів і структуру попиту, що дозволить адаптувати маркетингові стратегії до специфіки ринків регіонів. Подальшого наукового розвитку потребує задача розробки української моделі Destination Management Organization (DMO), здатної забезпечити ефективне управління туристичними дестинаціями у повоєнних умовах. Не менш актуальним є маркетинговий аналіз інвестиційної привабливості регіонів щодо повоєнного відновлення (оцінка інтересів стейкхолдерів і механізмів зінвестицій, моделювання сценаріїв) [9]. Своєчасним напрямом для опанування є аналіз формування нарративів безпеки і довіри в туристичному брендингу України як інструменту подолання іміджевих бар'єрів на міжнародних ринках. Перспективою також є вивчення інтеграції українських туристичних територій у туристичні маршрути ЄС та мережі через використання інструментів ЄС, міжрегіональних кластерів і транскордонних ініціатив, що сприятиме зміцненню міжнародної взаємодії та підвищенню конкурентоспроможності України у європейському туристичному просторі.

Список використаних джерел

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Стратегія розвитку туристичної галузі в Україні: монографія / Д. Грибова та інші. Київ. ЦП «Компринт». 2022. 453 с.
3. Туризм в Україні почав потроху відновлюватися: свіжі дані Держтуризму. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/turizm-v-ukrajini-pid-chas-viyni-derzhturizmu-vidzvituvalo-pro-zbilshennya-nadhodzen-turistichnogo-zboru-12855213.html> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. KyivstarBusinessHUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi> (дата зверн.: 01.12.2025).
5. Цвілій С. Стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму України в постконфліктному періоді. *Збірник наукових праць НУК імені адмірала Макарова*. 2025. № 2 (500). С. 332 – 343. [https://doi.org/10.15589/znp2025.2\(500\).44](https://doi.org/10.15589/znp2025.2(500).44)
6. Олексюк Г., Полольський О. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 96.
7. But T., Mamotenko D. Transformation of digital tourism services. *Sustainable Development in Economics, Technology and Environmental Engineering*. ISC SAI 2023. Springer, 2025. Cham. P. 27–39. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91953-4_3
8. Цвілій С.М. Стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму України в постконфліктному періоді. *Збірник наукових праць національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (м. Миколаїв)*. 2025. № 2(500). С. 332 – 343. [https://doi.org/10.15589/znp2025.2\(500\).44](https://doi.org/10.15589/znp2025.2(500).44)
9. But T., Mamotenko D. Management Increasing the economic development of the EU countries through the implementation of the “Smart City” concept. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 1, no. 31. P. 27–37. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-03>

УДК 658.8:637.1

ВПЛИВ РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Шквиря Н. О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9367-7106>

Гуріна Н. Г.

здобувачка освітнього ступеня магістра,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства молочної промисловості стикаються з високим рівнем конкуренції та швидкими змінами споживчих уподобань. Одним із ключових чинників, що визначає успіх підприємства на ринку, є ефективна система маркетингових комунікацій, серед яких особливе місце займає реклама. Рекламна діяльність не лише сприяє підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивного ставлення споживачів до продукції, а й виступає важливим інструментом стимулювання попиту, залучення нових клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства [4].

Ринок молочних продуктів має унікальний характер, оскільки сприяє розвитку різноманітних методів і форм конкурентної боротьби між організаціями. Зважаючи на зазначені вище особливості ринку молока та молочної продукції, можна виокремити ключові умови підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості як розумне поєднання елементів виробничої, товарної концепції маркетингу та маркетингу відносин:

1. Стабільність сировинної бази (робота постачальників).
2. Можливість розміщення виробництва молочної продукції в місцях її найбільшого споживання.
3. Високий рівень якості молочної продукції.
4. Застосування диференційованого виду маркетингу підприємствами молочної промисловості.
5. Привабливість тари та упаковки.
6. Активна рекламна підтримка пропозиції підприємств молочної промисловості на товарному ринку.

Особливістю підприємств молочної промисловості є те, що вони й надалі роблять основний акцент у конкурентній боротьбі на ціновий метод. Основним критерієм конкурентоспроможності цього методу є співвідношення «ціна/якість». Деякі дослідники пропонують доповнити цю пропорцію ще одним елементом - питомими витратами, що характеризують рівень затрат конкретного підприємства порівняно з конкурентами.

Ключові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства молочної промисловості:

- налагодження довгострокових партнерських відносин із підприємствами, що постачають сировину. Останнім часом спостерігається тенденція до зміцнення сировинної бази шляхом створення власної мережі постачальників;

- удосконалення техніки та технологій. Використання на підприємствах молочної промисловості фізично й морально застарілого обладнання та технологій спричиняє низку негативних факторів;

- підвищення якості продукції, використовуючи зарубіжний і вітчизняний досвід у сфері управління якістю. Проблема цього напряму полягає в суттєвому відставанні російських організацій у зазначеній галузі;

- ефективно управління та підвищення продуктивності праці. Цей аспект є неоднозначним, оскільки вітчизняний досвід менеджменту перебуває на етапі становлення, і менеджери не мають єдиного підходу до стилів управління. Менеджери старшого покоління застосовують авторитарні методи, тоді як молодше покоління надає перевагу демократичним стилям. У результаті на багатьох підприємствах головним стимулом трудової діяльності залишається заробітна плата, а ідея єдиної команди та згуртованості поступово відходить у минуле;

- відмова від цінових методів конкуренції та перехід до нецінових, збереження збуту завдяки рекламній діяльності. Проблема активізації реклами та її розгляду в новому форматі є надзвичайно актуальною для українських підприємств, адже ця сфера настільки широка й різноманітна, що потребує особливої уваги.

Перейдемо до оцінки рекламної діяльності в системі маркетингових комунікацій підприємств молочної промисловості. Згідно з маркетинговими дослідженнями, найбільш значущим сегментом з точки зору рекламних бюджетів протягом кількох років є йогурти. Для збільшення та підтримання продажів виробники постійно інформують споживачів про нові властивості продукту, новий асортимент, спеціальні програми та акції. Більшість провідних організацій щорічно вкладають значні кошти в рекламу йогуртів. Цей сегмент молочної продукції рекламують як інноваційний продукт для здоров'я [2].

Другим за обсягом рекламних бюджетів протягом кількох років є сегмент молока та молочної продукції. Продукти з низькою доданою вартістю (молоко, традиційні кисломолочні продукти) значно поступаються за розміром рекламних витрат продуктам з високою доданою вартістю (йогурти). Це пояснюється тим, що молоко та молочні продукти добре відомі споживачам і практично не потребують рекламної підтримки. Найменшим за обсягами рекламних бюджетів протягом 2020–2024 років є сегмент масложирової продукції.

У цілому слід відзначити такі тенденції розвитку рекламного ринку та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств молочної промисловості: збереження значущості сегмента телевізійної реклами, зростання рекламного ринку України, підприємства молочної промисловості є провідними об'єктами реклами [5].

Рекламна діяльність у молочній промисловості фактично є єдиним фактором, який забезпечує цілеспрямовану взаємодію організації з об'єктивним оцінювачем її економічної політики - широкими верствами потенційних споживачів. Сучасний стан ринку молочної продукції характеризується тим, що численні виробники пропонують споживачам товари з аналогічними назвами, подібними функціональними властивостями та близьким ціновим діапазоном. В умовах жорсткої конкуренції важливо вміло диференціювати свій продукт і ефективно його просувати. Основними напрямками рекламної діяльності підприємств молочної промисловості є: створення кола надійних клієнтів, збільшення первинного попиту, зростання вторинного попиту та посилення конкурентоспроможності. Одним із основних завдань рекламодавця є адаптація рекламної діяльності до сформованої зовнішньої ситуації та використання рекламних комунікацій як інструменту економічного та інформаційного впливу на цільову аудиторію. Це сприяє розробці та застосуванню нових, інноваційних методів і форм створення рекламної кампанії, що забезпечують реалізацію основних завдань і функцій рекламної діяльності.

Особлива роль відводиться рекламі на упаковці товарів. Окрім основної інформації, через формат, колір, кольорове та графічне оформлення вона передає повідомлення конкретній групі споживачів. За останні роки значно зросли рівень художнього оформлення упаковки, якість друкованого тексту та його естетичний рівень.

Підбиваючи підсумки розвитку українського ринку реклами, слід відзначити, що він продовжує стрімко розвиватися. Водночас низькі темпи зростання демонструє сегмент преси, тоді як сегменти Інтернету та зовнішньої реклами розвиваються найшвидше. Що стосується медіаканалів і товарних категорій, можна відзначити, що для кожного сегмента простежується найбільш часто використовувані товарні категорії. Регіональний ринок реклами не існує сам по собі, він є складовою частиною національного ринку. В останні роки частка реклами в регіонах активно зростає. Регіональний ринок стає дедалі привабливішим для рекламодавців з кількох причин. По-перше, ціни на розміщення реклами в регіонах нижчі за

загальнонаціональний рівень. По-друге, багато вітчизняних та зарубіжних корпорацій розширюють свою присутність на російському ринку за рахунок виходу в регіони. По-третє, кількість рекламних кампаній у регіонах зростає завдяки поступальному розвитку малого та середнього бізнесу. На регіональному рекламному ринку, можна відзначити наступне: для бізнесу розміщення реклами в регіонах є можливістю охопити локального споживача за менші кошти, тим самим підвищуючи значущість регіональної складової національного рекламного ринку.

Реклама традиційно на ринках молочної продукції вважається ефективним засобом просування та маркетингових комунікацій, здатним краще за інші інструменти досягати основних ефектів: створення обізнаності про продаючу марку та формування ставлення до неї. Усе частіше успішні сучасні компанії використовують рекламні кампанії, що дозволяють встановити додатковий «мостик» у відносинах зі споживачами. Більше того, сильна та грамотна рекламна кампанія здатна створювати додаткові вигоди для обох учасників ринку (споживача та виробника) та підтримувати їх на стабільно високому рівні. На сьогодні рекламна діяльність перейшла з розряду комунікаційних знахідок у розряд повноцінних активів компанії. Це зумовлено ускладненням каналів збуту та загостренням конкуренції на споживчому ринку.

Дослідження показало, що рекламні комунікації є ключовим фактором розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості. Ефективна реклама сприяє формуванню позитивного ставлення споживачів до продукції, підвищенню впізнаваності бренду та стимулюванню попиту, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та насиченості ринку.

Список використаних джерел

1. Шквиря Н. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 324–329.
2. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2016. № 3(32). С.164–170.
3. Шквиря Н. О. Удосконалення маркетингової комунікаційної політики шляхом проведення дегустації. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: зб. матеріалів Міжнар. наук.- практи. конференції м. Луцьк, 18 лютого 2020 р. Луцьк, 2020. С. 138-141.*
4. Шквиря Н. О., Лещук А. К. Обґрунтування вибору маркетингових комунікацій у збутовій діяльності молокопереробних підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали І Міжнар. наук.-практи. конф., 3- 4 листопада 2022 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С.331-333*
5. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали І Міжнар. наук.-практи. конф., 3-4 листопада 2022. Харків, 2022. С.334-335.*
6. Шквиря Н. О., Сокіл Я. С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 214-219.

УДК 658.8:637.3

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ ТА ПЕРЕВАГ СПОЖИВАЧІВ СИРІВ

Шквиря Н. О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, УкраїнаORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9367-7106>

Михайлик Д. П.

здобувач освітнього ступеня магістра,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Під час виробництва й реалізації продукції завжди виникає низка проблем, які необхідно враховувати та вирішувати для досягнення бажаного результату маркетингової діяльності підприємства - отримання максимального прибутку. Розуміння поведінки споживачів є однією з таких проблем, оскільки передбачає психологічне, соціальне та фізичне вивчення поведінки потенційних клієнтів у процесі того, як вони дізнаються про товари, оцінюють їх, купують, споживають і розповідають про них іншим. Вирішення цього питання сприяє досягненню маркетингових цілей.

Метою дослідження є розробка моделі поведінки споживачів на ринку сирів. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань було проведено маркетингове дослідження споживчих уподобань на ринку сирів. Основним методом збору даних обрано анкетування. Усього було опитано 133 респондентів, що забезпечило достатній обсяг даних для перевірки гіпотез, сформованих на етапі глибинних інтерв'ю. Сукупність респондентів включала чоловіків (49,7%) та жінок (50,3%). Найбільш чисельними віковими групами були 20-30 років (43,2%) та 31-40 років (37,5%). Опитування проводилося протягом серпня - жовтня 2025 року за допомогою Google Форми на основі розробленої анкети.

Оцінка споживчих уподобань свідчить про те, що тверді сири користуються більшим попитом (65%), ніж м'які (25%). Найменш популярними є плавлені сири (8%) та розсільні (2%). Це свідчить про стабільну перевагу споживачів до традиційних видів сиру з більш насиченим смаком та тривалим терміном зберігання. Водночас, низький попит на плавлені та розсільні сири може бути пов'язаний із обмеженим асортиментом у магазинах або специфічними смаковими уподобаннями. Такі результати підкреслюють важливість врахування споживчих переваг при формуванні асортименту та плануванні виробництва.

Як виявилось з відповідей на друге запитання, більшість респондентів купують сир раз на тиждень (38,1%), рідше одного разу на тиждень - 30,9%, двічі на тиждень - 19%. Найменша частка опитаних купує сир тричі на тиждень (7,2%) та щодня (4,7%). Це свідчить про те, що регулярні покупки сиру переважно відбуваються один-два рази на тиждень.

У зв'язку з досить високою ціною та її постійним зростанням, споживачі скорочують обсяг придбаного сиру. Так, 34,8% опитаних купують у середньому за одну покупку 200-300 г сиру, 24,4% - 300-400 г, найменше - 7,9% респондентів купують понад 500 г сиру за одну покупку, а 19% споживачів обмежуються 150-200 г. Водночас, як зазначали респонденти, обсяги придбаного сиру збільшуються напередодні святкових днів.

Оцінюючи фактори, що впливають на вибір респондентів, слід зазначити, що під час дослідження дозволялося обирати не менше трьох чинників, які, на думку респондентів, є найбільш значущими та впливають на процес прийняття рішення про покупку з запропонованого списку. У результаті більшість респондентів відзначила важливість ціни, назви сиру та торгової марки, а також зовнішнього вигляду продукту. Найменш важливими, на думку респондентів, є дата виготовлення та оформлення упаковки, оскільки споживачі не

володіють інформацією про термін зберігання сиру. Достатньо важливим, на думку респондентів, є наявність акцій і знижок, що, як зазначалося раніше, обумовлено високою ціною продукту. У рамках дослідження практичний інтерес викликав запитання про цілі придбання сиру, що дозволяє проаналізувати особливості та культуру його споживання. Так, більшість респондентів купують сир для бутербродів - 46%, 24% використовують його як самостійне блюдо, 19% - як компонент салатів. 10% респондентів додають сир при приготуванні других страв, а в перших стравах сир використовують лише 1% опитаних.

У ході дослідження було проведено асоціативний тест для визначення уявлень споживачів про сир. На запитання «Сир для Вас - це...» найбільша частка респондентів (27,8%) відповіла «смак». Наступними за популярністю були асоціації «проста їжа» (21%) та «насолота» (15,3%). Інші поширені відповіді включали «калорії» (12,2%), «здорове харчування» (10,4%) та «необхідний для організму» (8,1%). Найменше опитаних (5,2%) пов'язували сир із «дієтою», що свідчить про обмежений попит на низькокалорійні сорти. Крім того, дослідження показало, що більшість споживачів (89%) віддають перевагу сиру з високою жирністю, тоді як лише 11% обирають низькожирні варіанти. Ці результати свідчать, що для більшості споживачів головним критерієм вибору сиру є його смакові якості та задоволення від споживання. Виробникам це дає можливість орієнтуватися на просування продуктів з високою жирністю та привабливим смаком, одночасно акцентуючи увагу на якості та естетичному оформленні. Також важливо враховувати, що низькокалорійні та дієтичні сорти наразі мають обмежений попит, що впливає на маркетингову стратегію і планування асортименту.

Було також досліджено, яку упаковку віддають перевагу споживачі при купівлі сиру. Результати показали, що більшість респондентів (54,3%) надають перевагу простій упаковці з поліетиленової плівки. Парафінову упаковку обрали 33,8% опитаних, а нарізаний слайсами сир віддають перевагу лише 11,9% споживачів.

Дослідження поведінки споживачів показало, що перевагу віддають твердим сирами з насиченим смаком, купуючи їх переважно один-два рази на тиждень. Основними факторами вибору є смак, бренд та зовнішній вигляд продукту, тоді як ціна впливає на обсяг покупки. Споживачі віддають перевагу простій упаковці та високожирним сортам, а попит на низькокалорійні та дієтичні сири обмежений. Отримані результати можуть слугувати основою для вдосконалення асортименту, цінової політики та рекламних стратегій виробників.

Список використаних джерел

1. Шквиря Н. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 324-329.
2. Шквиря Н. О., Лещук А. К. Обґрунтування вибору маркетингових комунікацій у збутовій діяльності молокопереробних підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С.331-333
3. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022. Харків, 2022. С.334-335.
4. Шквиря Н. О., Сокіл Я. С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 214-219.
5. Шквиря Н. О. Дослідження факторів споживчої поведінки на ринку сиру. *Маркетинг XXI століття: виклики змін*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8-10 жовтня 2020 р. Харків: ХДУХТ, 2020. С. 140-141.
6. Шквиря С. В., Шквиря Н. О. Стратегічний аналіз маркетингового середовища молокопереробного підприємства. *Теоретичні та практичні дослідження молодих науковців*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., 1-4 грудн 2020р. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. С. 284-285.

УДК 338.5:004.738.5

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**Шквиря Н. О.**

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, УкраїнаORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9367-7106>**Тесленко М. В.**

аспірант,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, УкраїнаORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9600-081X>

Процес цифровізації економіки значно впливає на те, як підприємства встановлюють ціни на свою продукцію. Технологічний прогрес (зростаюча доступність Інтернету, автоматизація виробництва, інноваційні продукти) вносить зміни у бізнес-процеси та може суттєво змінити принципи системи ціноутворення. Підприємства можуть збирати й аналізувати більш релевантну інформацію та, відповідно, оптимізувати алгоритми ціноутворення. Це також призводить до прискорення реакції конкурентів на будь-які зміни на ринку [5].

Наслідки цифровізації, з одного боку, змінюють поведінку споживачів, оскільки ширша доступність інформації в Інтернеті, пошукові системи та інтернет-боти дають змогу миттєво знаходити найвигідніші пропозиції на ринку. З іншого боку, ринкова структура стає більш крихкою, оскільки знижуються бар'єри входу на ринок для нових конкурентів, а традиційні продукти можуть бути замінені цифровими аналогами. У зв'язку з цими факторами цінова стратегія має зазнати

Основною метою будь-якої цінової стратегії є максимізація прибутку підприємства. Це може здійснюватися за рахунок диверсифікації товарів за різними ціновими сегментами, маржинальність яких суттєво відрізняється, а також завдяки конкурентним перевагам. Важливо зазначити, що готовність покупця придбати той чи інший товар за певною ціною у більшості випадків зумовлена не лише раціональним мисленням - найчастіше на рішення впливають його поведінкові риси, такі як уподобання певного товару та загальне сприйняття. Використовуючи можливість впливати на сприйняття споживача, підприємство може вирізнятися на тлі конкурентів завдяки застосуванню нестандартних способів ціноутворення. Визначення найбільш оптимальної моделі ціноутворення в умовах цифрової економіки є досить складним завданням. Для його виконання необхідно проаналізувати існуючі дослідження та практики, пов'язані з упровадженням цифрових методів ціноутворення. Далі буде розглянуто й узагальнено найпопулярніші моделі, що зустрічаються в сучасних дослідженнях.

Модель безкоштовного товару або послуги використовується для виявлення прихованого попиту на ринку, оскільки спосіб безоплатного розповсюдження продукту є найкращим інструментом для залучення нових клієнтів [2]. Однією з ключових особливостей цього методу є феномен поведінкової економіки, за якого кількість залучених клієнтів при зниженні ціни до нуля зростає непропорційно. Головною перевагою моделі безкоштовного розповсюдження є швидке зростання аудиторії та популярності у разі надання якісного продукту чи послуги завдяки мінімізації фінансових ризиків для споживачів. Проте, незважаючи на позитивні сторони цієї моделі, необхідно враховувати, що вона є доволі ризикованою. Основний ризик полягає в тому, що, надаючи товар або послугу безкоштовно, підприємство повинно чітко розуміти, за рахунок яких доходів воно працюватиме та розвиватиметься. Щоб ця модель працювала, необхідно чітко розуміти, для чого вона

використовується, а також усвідомлювати, яким чином відбуватиметься фінансування цього товару чи проєкту. Адже просте роздавання товару або послуги рано чи пізно призведе до краху навіть найбільш зацікавлених продавців.

Подальший розвиток цифрових технологій породив таку модель ціноутворення, як «freemium» - це поєднання підпискової моделі та безкоштовного розповсюдження. Такий підхід здобув велику популярність серед інтернет-стартапів та розробників мобільних додатків. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що користувачі, яким достатньо базового функціоналу з певними обмеженнями, мають до нього безкоштовний доступ. А для тих, кому потрібен більш складний і якісний функціонал без обмежень, можна придбати підписку на відповідний додаток.

Далі розглянемо третю модель ціноутворення - підписку. Ми вже частково розглядали її в моделі freemium. Модель підписки передбачає щорічну або щомісячну оплату за користування послугами або товаром. Такий підхід не є чимось новим у світі ціноутворення. Підприємства використовували підписковий метод для підвищення рівня лояльності клієнтів. Ця практика поширилася на багато сфер нашого життя - від фітнес-клубів і телебачення до транспорту та харчування. Такий підхід може бути рішенням однієї з важливих проблем надмірного споживання.

Модель динамічного ціноутворення - це нова версія практики цінової дискримінації. Експерименти з мінливим ціноутворенням проводилися ще з перших етапів становлення торгівлі. Проте суттєвою відмінністю динамічного ціноутворення від раніше практикованої цінової дискримінації є використання цифрових технологій, що дозволяє реалізувати його значно легше та швидше. Відмінність динамічного ціноутворення від попередніх моделей полягає в тому, що воно зовсім не призначене для маркетингових акцій. У більшості випадків факт застосування динамічного ціноутворення не повідомляється покупцям. Основною формою динамічного ціноутворення є автоматичне змінювання цін із плином часу. У дні або години, коли компанія очікує підвищений попит, на основі статистичних даних ціна буде збільшена, відповідно, у період спаду попиту ціни знижуватимуться [4]. Існують більш глибокі та складні системи динамічного ціноутворення, однією з яких є персоналізоване ціноутворення. Для кожного клієнта в такій системі задається низка параметрів на основі зібраної про нього інформації, за якими визначаються платоспроможність покупця та зацікавленість у товарі. Динамічне ціноутворення набуває великої популярності в онлайн-торгівлі, оскільки доступність інформації та простота зміни ціни дозволяють підлаштовувати ціни для кожного клієнта у найкоротші терміни.

Отже, розглянувши чотири основні моделі ціноутворення в цифровій економіці, можна побачити, що кожна з них має свої переваги та недоліки, а ключовими питаннями при виборі моделі є спосіб масштабування та спосіб отримання доходу. Цифровізація суттєво трансформує підходи до ціноутворення, розширюючи можливості підприємств щодо збору даних, персоналізації цін та швидкого реагування на ринкові зміни. Поведінкові особливості споживачів і зростання конкуренції стимулюють використання нових моделей формування цін. Сучасні цифрові моделі - безкоштовне розповсюдження, freemium, підписка та динамічне ціноутворення - забезпечують гнучкість, дозволяють залучати більшу аудиторію та підвищувати прибутковість. Проте їх ефективність залежить від чіткого розуміння цілей бізнесу, особливостей попиту й можливостей монетизації. Оптимальна цінова стратегія в цифровій економіці має ґрунтуватися на комплексному аналізі ринку, технологічних можливостей та поведінки споживачів.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Васильченко О. О. Кон'юнктурний аналіз стратегії ціноутворення: мікроекономічний аспект. *Збірник наукових праць ТДАТУ(економічні науки)*. 2018. № 1(36). С. 53-59.
2. Шквиря Н. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 324–329.

3. Шквиря Н. О. Розробка товарної стратегії підприємства. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67 - 71.
4. Шквиря Н. О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2016. № 3(32). С.164–170.
5. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022. Харків, 2022. С.334-335.
6. Шквиря Н. О., Сокіл Я. С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 214-219.

УДК 658.8:659.11

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНДИНГУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Шмалій В. О.

здобувачка освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Майборода Г. О.

PhD, старший викладач,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Маркетингове управління підприємством має формувати стійкі конкурентні переваги, які в свою чергу можуть забезпечувати зростання конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах високої економічної нестабільності через повномасштабне вторгнення, коли відчувається зростання цифровізації ринку підприємствам потребують ефективні інструменти та механізми маркетингового управління. Вони мають успішно просувати продукти, а також будувати міцні, довгострокові відносини зі споживачами.

Бренд у сучасному маркетингу розглядається як багатомірна категорія, що поєднує економічні, психологічні, комунікаційні та соціальні аспекти.

“Хороший бренд - єдине, що може забезпечити доходи вище за середні протягом тривалого часу” - Філіп Котлер [1].

Аналізуючи підходи до трактування поняття “бренд” таких дослідників, як Ф. Котлер, Д. Аакер, К.Келлер, а також українських науковців, пропонуємо узагальнити визначення: Брендінг — це стратегічний та безперервний процес створення, розвитку й управління унікальною системою цінностей, асоціацій і комунікацій підприємства, що забезпечують його впізнаваність, емоційну привабливість та конкурентну стійкість на ринку [посилання]. Тому успішний брендінг неможливий без глибокого розуміння того, як споживач взаємодіє з компанією. Цей процес являє собою послідовний шлях, на кожному етапі якого бренд має вирішувати конкретні маркетингові завдання.

Класична модель Customer Journey

Етап шляху аудиторії	Ключове завдання бренду	Який результат очікуємо
Інформування	Охоплення	Досягнення максимальної кількості потенційних клієнтів
Роздум	Захоплення	Стимулювання інтересу та взаємодії
Оцінка	Підігрів	Надання необхідної інформації для порівняння та прийняття рішення
Купівля	Умови продажів	Створення комфортних та вигідних умов для здійснення транзакції
Досвід	Повторний продаж	Забезпечення позитивного досвіду для стимулювання повернення клієнта
Лояльність	Стійка лояльність	Формування емоційної прив'язаності до бренду
Публічна підтримка	Рекомендація	Перетворення лояльних клієнтів на активних промоутерів бренду

Джерело: удосконалено автором за матеріалами [3]

Кожний етап взаємодії повинен бути емоційно та інформаційно узгодженим, адже будь-яка невідповідність у комунікації може знизити рівень довіри та призвести до втрати клієнта. Таким чином, бренд стає маркером передбачуваності підприємства, його стабільності, відповідальності та якості роботи.



Рис. 1. Інструменти, що забезпечують перевагу товарів і визначають конкурентоспроможність підприємства

Джерело: удосконалено автором

Якщо бренд існує у свідомості споживача, то бренд-менеджмент існує всередині компанії. Саме через це сучасний ринок перестав бути полем конкуренції товарів чи

технологій. Головним фокусом сьогодення є увага споживача. Коли аудиторія має чітке уявлення про бренд як престижний, корисний чи доступний, це знижує потребу в масштабних рекламних бюджетах у майбутньому. Сформований позитивний імідж також підвищує акціонерну вартість компанії і зміцнює її конкурентні позиції на ринку.

Брендинг охоплює комплекс робіт: від дослідження ринку та визначення позиціонування до розробки назви, слогану, системи візуальної й вербальної ідентичності (фірмовий стиль, торговий знак, упаковка, звукові елементи) і використання всіх носіїв, які транслюють і підтримують ідею бренду (наведено на рис. 1).

Таким чином, взаємодія між брендом і споживачем є взаємовигідною, де споживач отримує не лише продукт, але й враження, підтвердження соціального статусу, тоді як бренд отримує лояльність, довіру та підтримку своєї аудиторії. Тому переплата за бренд стає не лише фінансовими витратами, але й інвестицією в емоційний та соціальний контекст, який формує якісно інший рівень взаємодії між продуктом та його споживачем.

Підприємство повинне мати таку маркетингову систему, яка б давала йому змогу максимально точно планувати свою маркетингову діяльність, правильно організувати роботу відділу маркетингу та контролювати ці процеси. Усі напрями вдосконалення маркетингу мають бути системними й комплексними, що передбачає узгодженість рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Брендинг забезпечує не лише ринкові, а й організаційні переваги, оскільки впливає на структуру управління, корпоративну культуру й економічні показники підприємства. Саме тому брендинг сьогодні є одним з ключових факторів стійкого розвитку та масштабування бізнесу в умовах нестабільності та глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2020. 230 с.
2. Майборода Г. О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Економіка*. 2018. Т. XIX, вип. 308. С. 173–180.
3. Ukrainian digital community. “Карта шляху клієнта Customer Journey Map: навіщо потрібна та як створити” URL: <https://ukrainiandigital.com/karta-shliakhu-kliienta-customer-journey-map-navishcho-potribna-ta-iaak-stvoryty/> (дата звернення 21.11.2025).

УДК 004.8:658.8

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ**Штик А. Ю.**

здобувачка вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

Телішевська Р. О.

здобувачка вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

Кушнір Т. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-2273>

Сучасний бізнес працює в умовах жорсткої конкуренції та швидкоплинних ринкових змін. Зменшення витрат, швидке ухвалення рішень і висока продуктивність стали ключовими завданнями підприємств будь-якого масштабу. У цих умовах виникає питання, яким чином досягти максимального підвищення ефективності роботи організації. Штучний інтелект (ШІ) розглядається як один із головних інструментів цифрової трансформації, що може допомогти бізнесу вийти на новий рівень. Так, за даними Міністерства цифрової трансформації України, метою дослідження AI Focus 2026 є стимулювати компанії впроваджувати ШІ саме для «підвищення ефективності» [1]. Аналітики Forbes Ukraine також називають ШІ «ключем до підвищення ефективності, оптимізації витрат і зростання прибутковості» підприємств. В сучасному світі стрімко набирає популярності ШІ. Його використовують в різноманітних галузях, в тому числі і малому та середньому бізнесі. Є тенденція до зростання використання ШІ найближчими роками до 50%. В Україні також багато підприємств запровадили використання ШІ, в різних маркетингових та сервісних програмах [2]. Так як штучний інтелект здатний підвищувати ефективність бізнес-процесів тому багато підприємств змогли максимально реалізувати свій потенціал.

Системи ШІ набагато швидше і з найменшою кількістю помилок можуть виконувати найрізноманітніші завдання, навідміну від людей, це дозволяє зекономити дуже багато робочого часу та ресурсів [3].

Машинні навчання підприємств за лічені хвилини мають можливість обробляти величезні об'єми інформації, що сприяє швидкому ухваленню рішень та підвищенню попиту.

Інструменти штучного інтелекту можуть створювати різноманітні дизайни, писати тексти та програмні коди, що в свою чергу зменшує цикл розробки матеріалів та продуктів і пришвидшує втілення нових ідей. Через точне прогнозування операційних показників ШІ дозволяє зменшувати витрати [3].

У маркетингу ШІ дозволяє створювати високоефективні персоналізовані стратегії. Як показує дослідження Т.М. Гардаскіної, ШІ у маркетингу дає змогу оптимізувати стратегії, покращувати взаємодію з клієнтами та збільшувати ефективність рекламних кампаній. Загалом, використання ШІ сприяє створенню більш персоналізованих маркетингових повідомлень, що підвищує конверсію і лояльність споживачів [5].

Наприклад, за даними Ukrainian Digital Community, застосування генеративного ШІ в щоденних бізнес-операціях дозволяє автоматизувати рутинні завдання (економію до 30% часу команди), обробляти великі обсяги даних, генерувати контент (скоротити цикл розробки продукту) та оптимізувати витрати завдяки точному прогнозуванню [3]. Для зниження навантаження на працівників компанії використовують ШІ у вигляді чат-ботів. Завдяки ШІ компанії мають можливість підвищити ефективність бізнесу. Компанії, які використовують ШІ-технології, можуть підвищити свою продуктивність приблизно на 20-30%. Дослідження

компанії PwC показало, що 72% бізнес-лідерів розглядають ШІ як ключовий фактор для досягнення своїх стратегічних цілей [6]. У маркетингу це виливається в більш точні прогнози поведінки споживачів і вищу віддачу від рекламних інвестицій [5].

Разом з тим, фахівці попереджають, що для повноцінного ефекту від ШІ необхідно розглядати його не лише як інструмент «витіснення» людей, а як партнера для співпраці. Як зазначає експерт Світового економічного форуму Амір Баніфатемі, «ШІ значно цінніший для бізнесу, коли його використовують для створення довгострокової стійкості через посилення людських можливостей». Натомість ледь помітна концентрація на швидкому здобутті ефекту лише в плані скорочення витрат та економії може призвести до вигорання працівників і крихких систем управління. Зокрема, дослідники ФЕБ підкреслюють: якщо керівники «женуться за показниками ефективності і продуктивності без інвестування в адаптивність співробітників, то в результаті отримують крихкі системи та вигорілі команди» [4]. Більш результативною вважається стратегія, за якої ШІ стає партнером працівника, що посилює його потенціал і разом із ним розвиває гнучкість організації.

Отже, інтеграція ШІ здатна зробити бізнес набагато ефективнішим, однак вона вимагає комплексного підходу: поєднання технологічних інвестицій з підготовкою персоналу та адаптацією внутрішніх процесів. Компанії, що розвивають подібне партнерство «людина + ШІ», демонструють вищу стійкість і конкурентоспроможність. Зрештою «стійкість є справжньою конкурентною перевагою», і ШІ привабливий саме тим, що може не просто оптимізувати поточні витрати, а створювати основу для подальшої інновації та зростання.

Список використаних джерел

1. Компанії, розкажіть про свій досвід використання ШІ в бізнесі — долучайтеся до дослідження. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України (листопад 2025). URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/kompaniyi-rozkazit-pro-sviy-dosvid-vykorystannia-shi-v-biznesi-doluchaytesia-do-doslidzennia> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Саута С. Ці ШІ-інструменти допоможуть малому і середньому бізнесу вийти на новий рівень. *Forbes Україна*. 2025. URL: <https://forbes.ua/business/ne-chatgpt-edinim-yaki-shi-instrumenti-dopomozhut-malomu-i-serednomu-biznesu-viyti-na-noviy-riven-vid-avtomatizatsii-rutini-do-personalizovanogo-marketingu-26122024-25892> (дата звернення: 03.12.2025).
3. “AI для бізнесу: з чого почати впровадження штучного інтелекту у власний бізнес”, Ukrainian Digital Community. 2025. URL: <https://ukrainiandigital.com/ai-dlia-biznesu-z-choho-pochaty-vprovadzhennia-shtuchnoho-intelektu-u-vlasnyy-biznes/> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Banifatemi A. Beyond efficiency: Why business must build resilient human-AI partnerships. *World Economic Forum*. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/10/ai-business-efficiency-resilience/> (дата звернення: 03.12.2025).
5. Тардаскіна Т. М. Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тренди та перспективи розвитку. *Наука, технології, інновації*. 2024. №2. С. 43-49. URL: https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2025/06/Тардаскіна_2-2024.pdf#:~:text=економіки,Головні%20напрями%20вико%02ристання%20штучного (дата звернення: 03.12.2025).
6. Штучний інтелект у бізнесі: переваги та недоліки в порівнянні з традиційними методами управління. *Нейролюшінарі*. 2023. URL: <https://surli.cc/kgqczh> (дата звернення: 03.12.2025).

УДК 330.4:519.876.2

АГЕНТНО-ОРІЄНТОВАНІ МОДЕЛІ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОВЕДІНКИ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ**Яновський М. Д.**

здобувач вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Єременко Д. В.

доктор економічних наук, професор
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9491-3817>

Функціонування сучасних соціально-економічних систем значною мірою визначається поведінкою окремих економічних суб'єктів, які приймають рішення в умовах обмеженої раціональності, неповної інформації та постійної взаємодії з іншими учасниками економічного процесу. Традиційні економіко-математичні моделі, що ґрунтуються на агрегованих показниках і припущенні про раціональну поведінку «середнього агента», часто не здатні адекватно відобразити реальні механізми формування економічної динаміки, особливо в умовах нестабільності, кризових явищ і швидких структурних змін.

Економічні рішення суб'єктів формуються під впливом соціальних, психологічних, інституційних та інформаційних чинників, що зумовлює появу нелінійних ефектів, колективної поведінки та несподіваних макроекономічних результатів. У зв'язку з цим виникає потреба у використанні методів моделювання, які дозволяють досліджувати соціально-економічні системи «знизу вгору», виходячи з поведінки окремих учасників та механізмів їх взаємодії. Одним із таких методів є агентно-орієнтоване моделювання, яке набуває дедалі більшого поширення у дослідженнях економічної поведінки та підтримці управлінських рішень.

Агентно-орієнтоване моделювання (agent-based modeling, ABM) є підходом до дослідження соціально-економічних систем, у межах якого система розглядається як сукупність автономних агентів, що взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем відповідно до заданих правил. Кожен агент характеризується індивідуальними параметрами, цілями, обмеженнями та механізмами прийняття рішень, що дозволяє моделювати різноманіття поведінкових стратегій і формування колективних ефектів.

Методологічною основою агентно-орієнтованих моделей є відмова від жорстких припущень про рівновагу та повну раціональність економічних суб'єктів. Натомість акцент робиться на адаптивності агентів, їх здатності навчатися, змінювати поведінку під впливом досвіду та соціального оточення. У результаті макроекономічні закономірності в таких моделях виникають як результат взаємодії мікрорівневих рішень, а не задаються наперед у вигляді аналітичних залежностей.

Агентно-орієнтовані моделі є особливо ефективними для аналізу поведінки економічних суб'єктів у ситуаціях, де значну роль відіграють соціально-психологічні детермінанти. Наприклад, у моделюванні фінансових ринків агенти можуть відрізнитися за рівнем схильності до ризику, очікуваннями щодо майбутніх цін або ступенем довіри до інформаційних джерел. Це дозволяє відтворювати явища колективної паніки, спекулятивних «бульбашок» або різких коливань попиту, які складно пояснити в межах класичних моделей.

У практиці соціально-економічного аналізу агентно-орієнтовані моделі застосовуються для дослідження ринків праці, споживчої поведінки, інноваційних процесів, регіонального розвитку та ефективності економічної політики. Наприклад, у моделюванні ринку праці агенти можуть представляти працівників і роботодавців із різними уподобаннями,

очікуваннями та стратегіями пошуку роботи. Такий підхід дозволяє аналізувати вплив соціальних норм, престижу професій або інформаційних асиметрій на рівень зайнятості та мобільність робочої сили.

Методично важливим є питання формалізації поведінки агентів. Правила прийняття рішень можуть базуватися на простих евристичних, імовірнісних моделях або результатах когнітивних і поведінкових досліджень. У сучасних агентно-орієнтованих моделях дедалі частіше використовуються елементи машинного навчання, що дозволяє агентам адаптувати свою поведінку в процесі симуляції. Це наближає моделі до реальних умов функціонування соціально-економічних систем, де економічні суб'єкти постійно коригують свої рішення.

Агентно-орієнтовані моделі тісно пов'язані з імітаційним моделюванням і можуть розглядатися як його спеціалізований різновид. У контексті підтримки управлінських рішень такі моделі дозволяють тестувати альтернативні управлінські стратегії, оцінювати їх вплив на поведінку економічних суб'єктів і прогнозувати довгострокові наслідки втручання в систему. Особливо актуальним є поєднання агентного підходу з цифровими технологіями та когнітивною економікою, що дозволяє враховувати психологічний вимір управлінських рішень. Для узагальнення можливостей агентно-орієнтованого моделювання в аналізі поведінки економічних суб'єктів доцільно виділити основні характеристики цього підходу (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика агентно-орієнтованих моделей у соціально-економічному аналізі

Характеристика	Зміст	Аналітичне значення
Автономність агентів	Індивідуальні правила поведінки	Відображення різноманіття
Адаптивність	Навчання та зміна стратегій	Реалістична динаміка
Взаємодія	Соціальні та економічні зв'язки	Колективні ефекти
Емерджентність	Формування макрорезультатів	Пояснення нелінійності

Таким чином, агентно-орієнтовані моделі створюють методичну основу для глибшого аналізу поведінки економічних суб'єктів і дозволяють поєднати економічні, соціальні та психологічні аспекти функціонування соціально-економічних систем.

Застосування агентно-орієнтованих моделей у дослідженні поведінки економічних суб'єктів забезпечує більш реалістичне відображення механізмів функціонування соціально-економічних систем порівняно з традиційними агрегованими підходами. Такий підхід дозволяє аналізувати складні динамічні процеси, враховувати соціально-психологічні детермінанти та оцінювати наслідки управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Агентно-орієнтоване моделювання є ефективним інструментом підтримки прийняття рішень і формування політики сталого розвитку, особливо в умовах цифрової трансформації та зростання ролі поведінкових чинників в економіці.

Список використаних джерел

1. Єременко Д. В., Єременко Л. В. Інформаційні технології та когнітивна економіка: психологічний вимір управлінських рішень. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (55). С. 11–28.
2. Єременко Д. В., Єременко Л. В. Шлях до цифрової економіки: основні аспекти та виклики для бізнесу. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2(55). С. 15–21.
3. Єременко Д. В., Єременко Л. В. Вплив цифрової економіки на інституційне середовище. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 18–26.
4. Kubitskyi S., Yeremenko D., Danylenko V., Bataiev S., Varaksina E. Evaluating the impact of innovative technologies on global competitiveness through modelling. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 6. Art. 2024ss0710.
5. Epstein J. M. Generative social science: Studies in agent-based computational modeling. *Complexity*. 1999. Vol. 4, No. 5. P. 41–60.

6. Tesfatsion L., Judd K. L. Agent-based computational economics: A constructive approach to economic theory. *Handbook of Computational Economics*. 2006. Vol. 2. P. 831–880.
7. Kirman A. Complex economics: Individual and collective rationality. *Complexity*. 2016. Vol. 21, No. S1. P. 23–30.
8. Farmer J. D., Foley D. The economy needs agent-based modelling. *Nature*. 2009. Vol. 460. P. 685–686.

СЕКЦІЯ 3
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ,
БІЗНЕС І ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО:
ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 004.738.5:339.138:378

РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ ЯК ПОСЕРЕДНИКІВ МІЖ ПОЛІТИКОЮ, БІЗНЕСОМ І ГРОМАДАМИ В РОЗВИТКУ РЕЗИЛЬЄНТНИХ Е-COMMERCE-ЕКОСИСТЕМ**Болтянська Л. О.**

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID: 0000-0002-6314-4429

Лисак О. І.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID: 0000-0002-6744-1471

Глобальні економічні виклики, зокрема пандемії, геополітичні конфлікти та кліматичні зміни, підкреслили необхідність резильєнтності (стійкості) економічних систем. Сучасна цифрова трансформація економіки зумовлює формування нових моделей взаємодії між державою, бізнесом і суспільством, у межах яких електронна комерція відіграє дедалі важливішу роль. Електронна комерція (e-commerce) виступає ключовим рушієм сучасної економіки, а її екосистеми, що включають інфраструктуру, логістику, платіжні системи, цифрові платформи та людський капітал, потребують підвищеної здатності адаптуватися та відновлюватися після шоків. У вітчизняних дослідженнях електронна комерція розглядається як ключовий елемент цифрової економіки, що інтегрує платіжну інфраструктуру, логістику та інформаційні технології для забезпечення безперервності бізнес-процесів [1]

Розвиток e-commerce-екосистем відбувається в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої глобальними кризами, технологічними змінами та воєнними викликами. За таких умов особливого значення набуває резильєнтність цифрових економічних систем, тобто їхня здатність адаптуватися до шоків, відновлювати функціонування та забезпечувати сталий розвиток. У цьому контексті університети трансформуються з традиційних освітніх інституцій у активних учасників соціально-економічних процесів, виконуючи посередницьку роль між політикою, бізнесом і громадами.

Актуальність розвитку e-commerce-екосистем зумовлена низкою чинників. По-перше, динамічний та часто непередбачуваний характер цифрової економіки вимагає постійного оновлення знань і технологічних рішень, що є прямою функцією університетської діяльності. По-друге, недостатня цифрова зрілість малих та середніх підприємств у багатьох регіонах, а також прогалини в регуляторній законодавчій базі, що стосується кібербезпеки та захисту даних, створюють значні вразливості для e-commerce-сектору. По-третє, резильєнтність не обмежується лише технологічною стійкістю; вона охоплює соціальну та екологічну стійкість, що вимагає залучення громад для забезпечення інклюзивності та мінімізації негативних зовнішніх ефектів (наприклад, вуглецевого сліду логістики). По-четверте, досвід останніх криз, зокрема в Україні, демонструє, що університети, виступаючи як нейтральні хаби, можуть оперативно розробляти та впроваджувати антикризові цифрові рішення, перекваліфіковувати персонал та мобілізувати експертизу для підтримки безперервності бізнес-процесів.

Актуальності набуває необхідність пошуку ефективних інституційних механізмів підтримки розвитку електронної комерції в умовах нестабільного зовнішнього середовища. В Україні e-commerce розвивається під впливом воєнних дій, трансформації логістичних ланцюгів, скорочення купівельної спроможності населення та цифровізації споживчої поведінки. Аналітичні оцінки підтверджують, що трансформація логістичних ланцюгів, зміни платіжної поведінки та цифровізація торгівлі в Україні суттєво змінюють структуру електронної комерції та вимоги до її регулювання [2]. За цих умов традиційні інструменти

державної економічної політики та ринкового саморегулювання потребують доповнення інституційною підтримкою, здатною поєднати інтереси різних стейкхолдерів. Університети володіють унікальним потенціалом у сфері підготовки кадрів, генерації знань, розвитку інновацій та взаємодії з локальними громадами. Їх участь у формуванні резильєнтних е-commerce-екосистем дозволяє забезпечити узгодження політичних рішень, підприємницьких стратегій і соціальних потреб, що визначає практичну значущість даної теми.

Таким чином, наукове осмислення та посилення інтерфейсної функції університетів є критично важливим для переходу від реактивного управління кризами до проактивного формування стійкості в секторі електронної комерції.

Розвиток резильєнтних е-commerce-екосистем у сучасних умовах вимагає системного розуміння ролі університетів як інституцій, здатних забезпечити інтеграцію знань, технологій та соціальних ресурсів. Резильєнтність цифрових екосистем передбачає їхню здатність функціонувати під впливом зовнішніх шоків, зберігати цілісність, швидко адаптуватися й відновлюватися без втрати продуктивності. Університети сприяють формуванню такої стійкості завдяки поєднанню освітньої, наукової, експертної та соціальної місії.

Першим ключовим напрямом є підготовка фахівців для цифрової економіки. Електронна комерція потребує спеціалістів із компетенціями у галузях цифрового маркетингу, аналітики даних, кібербезпеки, логістичного менеджменту, управління онлайн-платформами та електронними фінансовими сервісами. Навчальні програми українських університетів з електронної комерції дедалі більше орієнтуються на інтеграцію практикоорієнтованих модулів, що поєднують опанування інтернет-платформ, платіжних систем та захисту інформації [2;3]. Університети формують освітні програми, що відповідають вимогам ринку та передбачають освоєння студентами сучасних цифрових інструментів. Інтеграція дуальної освіти, співпраця з бізнесом, включення практичних кейсів та реальних проектів дозволяють створювати кадри нового покоління, готові до роботи в умовах швидких технологічних змін. Саме людський капітал є основою резильєнтності, оскільки забезпечує гнучкість та інноваційність е-commerce-структур.

Другим важливим аспектом є інноваційно-дослідницька діяльність університетів. Наукові центри та лабораторії проводять дослідження у сферах штучного інтелекту, управління логістичними системами, поведінкової аналітики споживачів, кібербезпеки та цифрових ринків. Результати цих досліджень сприяють розробленню нових продуктів і сервісів для е-commerce. Університети стають місцем генерування знань, які трансформуються у прикладні рішення через механізми комерціалізації. Завдяки цьому бізнес отримує науково обґрунтовані інструменти прогнозування попиту, оптимізації рекламних стратегій, автоматизації складських процесів і покращення клієнтського досвіду.

Третім напрямом є підтримка підприємництва та стартап-екосистем. Університетські бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, акселератори та хаби підприємництва забезпечують студентам і молодим підприємцям доступ до менторства, консультацій, інвестиційних можливостей та ресурсів. Це стимулює створення нових е-commerce-компаній, розвиток сервісів, платформ та інструментів, які сприяють диверсифікації економіки та підвищенню її адаптивності. В умовах війни та економічної турбулентності роль університетських інкубаторів тільки посилюється, оскільки вони сприяють відновленню бізнес-середовища, підтримують внутрішній ринок та стимулюють інновації.

Четвертий аспект — участь університетів у формуванні державної цифрової політики. Як експертні центри, вони аналізують тенденції розвитку ринку, оцінюють вплив регуляторних рішень, формують науково обґрунтовані пропозиції для органів влади. У сфері е-commerce такі рекомендації стосуються цифрової безпеки, захисту персональних даних, регулювання онлайн-торгівлі, забезпечення прозорості транзакцій, стимулювання інновацій у малому бізнесі. Завдяки цьому державна політика стає більш адаптивною та такою, що враховує потреби бізнесу і громади. Це створює збалансоване інституційне середовище, яке сприяє формуванню стабільної цифрової ринкової інфраструктури.

Університети також виступають ключовими партнерами місцевих громад. Розвиток регіональних е-commerce-екосистем залежить від рівня цифрової грамотності населення,

доступності цифрових сервісів та локальної інфраструктури. Університети організують освітні тренінги, програми підвищення кваліфікації, соціальні проекти цифрової інклюзії. Це сприяє залученню місцевих жителів до підприємницької діяльності, розвитку локального бізнесу та покращенню соціально-економічної стійкості громад. Значну роль відіграє також співпраця університетів з органами місцевого самоврядування у плануванні цифрових стратегій розвитку, створенні smart-рішень, формуванні електронних сервісів для населення.

П'ятим елементом є формування культури інновацій та цифрової відкритості. Університети сприяють поширенню цінностей підприємництва, інноваційності, критичного мислення та відповідального використання технологій. Завдяки вихованню нових поколінь фахівців, орієнтованих на сталий розвиток та технологічний прогрес, e-commerce-екосистема отримувє потужний соціальний фундамент.

Окрему увагу слід приділити ролі університетів у забезпеченні кіберрезильєнтності. Формування політики кібербезпеки та впровадження технічних рішень щодо захисту електронних платіжних систем, персональних даних і комерційної інформації розглядається як базова умова стійкого розвитку цифрової економіки України [2;3]. E-commerce-екосистеми особливо вразливі до кібератак, втрати даних, шахрайських схем та порушень цифрових ланцюгів довіри. Університети забезпечують підготовку фахівців у сфері кіберзахисту, проводять відповідні дослідження та розробляють інструменти для підвищення стійкості цифрових платформ. Це критично важливо для функціонування українського бізнесу в умовах війни, коли кібератаки стали регулярною загрозою.

Важливою складовою взаємодії університетів з бізнесом є корпоративні партнерства. Компанії, що працюють у сфері e-commerce, активно залучають студентів до стажувань, замовляють освітні програми, беруть участь у спільних дослідницьких проектах. Це забезпечує двосторонній обмін знаннями та технологіями, сприяє підвищенню якості освіти та створенню інноваційних продуктів.

Таким чином, університети виконують багатогранну посередницьку функцію, яка охоплює освітню, наукову, підприємницьку, аналітичну та соціальну діяльність. Взаємодія з політикою, бізнесом і громадами дозволяє формувати резильєнтні e-commerce-екосистеми, здатні витримувати зовнішні виклики й забезпечувати сталий розвиток цифрової економіки. Їхній внесок полягає у формуванні людського капіталу, стимулюванні інновацій, зміцненні підприємницького середовища та розвитку регіональних цифрових ринків.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що університети відіграють стратегічно важливу роль у розвитку резильєнтних e-commerce-екосистем. Виконуючи функції посередників між державою, бізнесом та громадами, вони сприяють узгодженню інтересів ключових стейкхолдерів, формуванню ефективного інституційного середовища та розвитку людського капіталу, здатного відповідати на сучасні цифрові виклики. Освітня та наукова діяльність університетів забезпечує підготовку фахівців із необхідними цифровими, управлінськими та підприємницькими компетентностями, що є основою стійкого функціонування електронної комерції.

Важливим результатом є також роль університетів у стимулюванні інновацій, розвитку стартапів і впровадженні новітніх технологій у сфері e-commerce, що підвищує адаптивність бізнесу до кризових умов. Через експертну та аналітичну підтримку органів влади університети сприяють формуванню зваженої цифрової політики, орієнтованої на безпеку, інклюзивність і сталий розвиток. Водночас активна взаємодія з місцевими громадами дозволяє розвивати регіональні e-commerce-екосистеми, підвищувати цифрову грамотність населення та залучати нові соціально-економічні групи до підприємницької діяльності.

Таким чином, залучення університетів до формування політики у сфері електронної комерції та підтримки підприємництва істотно підвищує резильєнтність цифрової економіки, зміцнює її інноваційний потенціал і створює передумови для довгострокового розвитку в умовах нестабільності, глобальних трансформацій та воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Дименко Р. А. Електронна комерція : навч.-метод. посіб. Київ : КНУБА, 2023. 80 с.
2. Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні. *Економічний вісник*. 2024. № 4. С. 120–129.
3. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та інтернет-торгівля : навч. посіб. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 456 с.
4. Гриценко О. В. Кібербезпека та становлення цифрової економіки: проблеми взаємозв'язку. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 18–26.
5. Цифрова трансформація вищої освіти України: побудова інтегрованої екосистеми : аналіт. матеріали заходу DigiUni. Міністерство освіти і науки України, 2025. URL: <https://mu.edu.ua/events/cifrova-transformaciya-vishchoji-osviti-ukrajini-pobudova-integrovanoji-ekosistemi> (дата звернення 21.11.2025).
6. Лисак О. І., Тебенко В. М., Болтянська Л. О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2024. № 4(53). С. 157-167. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17>

УДК 339.138

СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ І ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕСУ З ГРОМАДОЮ

Борецька Н. О.

здобувачка вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

Кушнір Т. М.

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-2273>

Роль соціально-відповідального маркетингу зростає в умовах сьогодення. Компанії беруть активну участь у підтримці економічній стабільності та соціального розвитку. В умовах українського суспільства соціально-відповідальний маркетинг стає інструментом, що підтримує Збройні Сили України, вирішує критичні потреби громад та допомагає внутрішньо-переміщеним особам. Такий підхід сприяє не лише формуванню репутації бізнесу, а й забезпечує внесок у відновлення країни. Важливо зазначити, що об'єднання зусиль бізнесу з громадами у воєнний період стає ключовою умовою сталого розвитку. Партнерство бізнесів, громадських організацій та органів місцевого самоврядування у реалізації соціальних проєктів та ініціатив бізнесу дозволяє ефективно зміцнювати довіру споживачів та долучатись до соціально важливих ініціатив у сфері освіти, науки, охорони здоров'я.

Соціальний маркетинг – це розробка, впровадження та контроль програм, які розраховані на вплив на прийнятність соціальних ідей і таких, що включають питання планування продукту, ціноутворення, комунікації, розподілу та маркетингових досліджень. Він пропонує корисну основу для ефективного соціального планування в час, коли соціальні проблеми стають дедалі більш актуальними [1]. Соціально-відповідальний маркетинг – поєднання комерційних маркетингових стратегій та програм, спрямованих на вплив на поведінку цільової аудиторії для покращення їхнього особистого самопочуття та суспільство, в якому вони перебувають [2]. Такий підхід має на меті регулювання соціальних змін та процесів у суспільстві.

Головними принципами соціально-відповідального маркетингу є: чесність, відповідальність, прозорість та підзвітність. Для соціально-відповідального маркетингу беруть до уваги орієнтованість на споживача, врахування інтересів стейкхолдерів, залучення громади, соціальний внесок, справедливість та довгостроковість [3]. Соціально-відповідальний маркетинг напряду пов'язаний з місією та цілями компанії, він має підсилювати бренд, а не суперечити йому. Орієнтуючись на споживача, варто враховувати пріоритетні потреби при виробництві товару чи наданні послуги. Соціально-відповідальний маркетинг – це не одноразова програма, а постійне впровадження цих принципів у маркетингову діяльність підприємства. Тобто, це довгострокове зміцнення репутації компанії, формування позитивного іміджу бренду та створення позитивного соціального ефекту для суспільства та довкілля.

Останні дослідження на прикладі Edelman Trust Barometer демонструють, що соціальна відповідальність є ключовим чинником довіри до бренду. Споживачі також очікують, що компанії матимуть чітку позицію щодо соціальних проблем і у свої діях спиратимуться на етичність, навіть якщо це безпосередньо не впливає на бренд. Особливу увагу в дослідженні звернено на турбулентні часи, адже споживачі прагнуть купувати не лише продукт чи послугу, але вони очікують емоційної та соціальної підтримки. 61% з них висловлюють бажання, щоб бренд надавав можливості робити світ кращим або робити власний внесок до позитивних змін у світі [4]. Ця позиція споживачів також сприяє конкурентоспроможності товарів або послуг для компаній, адже при виборі між кількох брендів, споживачі нададуть перевагу тому, який долучається до соціальної активності.

З іншого боку, дослідження *Effects of CSR-Related Media Coverage on Corporate Reputation* показали, що ключову роль відіграє сприйняття намірів бренду споживачами. Чи справді компанія зацікавлена у допомозі суспільству – орієнтації на суспільну користь чи головною метою компанії залишається прибуток. Сприйняття мотивів визначає рівень скептицизму стейкхолдерів, що, у свою чергу, безпосередньо має вплив на ставлення до бренду. Соціально-відповідальні ініціативи можуть не привести до очікуваного ефекту, якщо медіавидання та комунікація бренду не підкреслюють реальну користь суспільству, підкріплену справжніми прикладами, що відображатиме прозорість компанії [5].

Дедалі більшої актуальності набуває впровадження стратегії соціально-відповідального маркетингу через онлайн-платформи та рекламні кампанії в соціальних мережах. Іншими прикладами є колаборації та продаж спеціальних товарів, відсотки з яких спрямовують на допомогу в благодійні фонди. Проекти від WOG «Добра дорога», де кожен 5 грн з кави в спеціальних горнятках йдуть на підтримку лікарень та «Добре паливо», роблячи внески на пальне для евакуації та доставку гуманітарної допомоги. Цікавим прикладом є партнери та амбасадори проєкту молодіжної столиці Європи – Львова 2025 Gorgany, Idealist, PLAV, Видавництво Старого Лева та інші, відсоток з продажу товарів відраховують на поповнення фонду для розвитку молодіжного середовища.

Соціально-відповідальний маркетинг підвищує довіру до бренду та створює конкурентні переваги на ринку. Соціально-відповідальний маркетинг ґрунтується на принципах етичності, прозорості, відповідальності, орієнтації на споживача, екологічної сталості та довгострокової перспективи. Він передбачає постійне впровадження соціально-орієнтованих стратегій у маркетингову діяльність, а не одноразові акції. Довіра до бренду залежить від прозорості та чесності маркетингових кампаній, наскільки щиро компанія демонструє мотиви соціальної активності. Використання діджитал-платформ, організація колаборацій та спеціальних пропозицій дозволяють ефективно досягати соціальних цілей і залучати споживачів до участі у соціально важливих ініціативах.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Zaltman G. Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*. 1071. Vol. 36. P. 3-12.
2. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». Іqхолдинг. 2021. URL: <https://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-«vidpov-0> (дата звернення: 04.12.2025).
3. Marketing Ethics. American Marketing Association. 2023. URL: <https://www.ama.org/marketing-ethics/> (дата звернення: 04.12.2025).
4. 2025 Edelman Trust Barometer: Trust and the crisis of grievance. URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20U.S.%20Report.pdf?_hssc=12093739.1.17345664.00190&_hsfp=2637229211 (дата звернення: 04.12.2025).
5. Львів – Молодіжна столиця Європи 2025. URL: <https://www.lviveyc2025.com> (дата звернення: 04.12.2025).

УДК 35.077.3:35

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ В СТРУКТУРІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Вороніна Ю. Є.

кандидат наук з державного управління, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3242-8293>

Служіння суспільству з боку публічної влади полягає у забезпеченні людської гідності, ефективному дотриманні законів та виконанні державних функцій у громадському просторі. Адміністративна спроможність державних органів базується на політиці, яка визначає права і свободи людини як найвищу цінність, формуючи засади та напрямки їхньої діяльності. У цьому контексті надання адміністративних послуг є ключовою функцією публічної адміністрації, адже саме через такі послуги забезпечуються права, свободи та законні інтереси фізичних і юридичних осіб. Варто зазначити, що адміністративні послуги, як інститут в рамках адміністративного права, мають потрійний правовий характер. По-перше, вони є основним складником предмета адміністративного права. По-друге, виступають різновидом публічних послуг. По-третє, слугують ключовим інструментом функціонування публічної адміністрації.

Аналіз загальних і специфічних ознак адміністративних послуг дозволяє виділити їхню головну рису – публічно-владний характер. Цей аспект пов'язаний із поєднанням понять "публічне" (що означає суспільний, відкритий, доступний) та "владне" (асоційоване з такими поняттями, як державна уповноваженість, функції управління та діяльність органів влади або осіб із адміністративними повноваженнями).

Практика взаємодії між владою та громадянами у міжнародному контексті описується різною термінологією. У США, Великій Британії, Канаді та інших економічно розвинених країнах перевагу надають терміну "публічні послуги". У Західній Європі частіше використовується визначення "державні послуги", що охоплює послуги, які органи влади надають фізичним і юридичним особам. Зустрічаються також терміни "управлінські" або "виконавчі" послуги. На підставі наукового аналізу можна стверджувати, що поняття "адміністративна послуга" і "публічна послуга" не є тотожними. Термін "публічна послуга" має ширше значення, оскільки може охоплювати послуги як державних, так і недержавних

суб'єктів, які є важливими для суспільства. Це поняття охоплює різні сфери суспільних відносин, регульованих як адміністративним, так і цивільним правом.

Таким чином, публічні послуги – це ті послуги, які надаються органами державної чи місцевої влади або іншими суб'єктами (установами, підприємствами, організаціями) за кошти публічних бюджетів під відповідальність публічної влади. Ці послуги поділяються на державні та муніципальні залежно від суб'єкта їх надання. Обов'язковою складовою обох категорій є адміністративні послуги. Адміністративні послуги набувають статусу державних, якщо їх забезпечують органи державної влади чи місцевого самоврядування в межах делегованих державою функцій із фінансуванням із державного бюджету. Водночас вони вважаються муніципальними за умови їх надання органами місцевого самоврядування за кошти місцевих бюджетів. Надання адміністративних послуг обмежується лише певним колом уповноважених суб'єктів. На відміну від приватних чи інших публічних послуг, отримати їх можна виключно у визначених органах, які реалізують свої владні повноваження. Практично кожна особа рано чи пізно звертається до державних інституцій за адміністративними послугами. До типових прикладів таких звернень належить оформлення паспорта, отримання субсидії, реєстрація підприємництва

Фізичні особи класифікуються за різноманітними критеріями, наприклад, за громадянством (громадяни, іноземці, особи без громадянства), віковими параметрами (повнолітні та неповнолітні) тощо. Юридичні особи також поділяють на юридичних осіб приватного права та публічного права. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», суб'єкти звернення мають право безоплатно отримувати інформацію про адміністративні послуги та порядок їхнього надання. Це забезпечується через надання доступу до Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, функціонування телефонних довідкових ліній і поширення інформації через засоби масової комунікації.

Отже, можна зробити висновок, що адміністративні послуги надаються громадянам виключно державними органами згідно із чинним законодавством з метою задоволення їхніх потреб. Адміністративні послуги є окремою формою публічних послуг, які забезпечують органи виконавчої влади та місцевого самоврядування в межах своїх повноважень. Прикметник «адміністративні» наголошує як на органах, які їх надають, так і на владному характері діяльності, пов'язаній з реалізацією цих послуг.

Список використаних джерел

1. Литовченко В. В. Особливості застосування комп'ютерних технологій в процесі надання адміністративних послуг в публічному управлінні. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29).
2. Удосконалення механізму надання адміністративних послуг в органах публічної влади / Є. А. Мельничук. Кваліфікаційна робота : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Поліський нац. ун-т. Житомир, 2023. 42 с.
3. Плотніченко С. Р., Вороніна Ю. Є. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. Вип.1. С. 88 – 93.

УДК 35:332.1

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**Вороніна Ю. Є.**

кандидат наук з державного управління, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3242-8293>

Яременко Є. Р.

Здобувачка 2 курсу магістратури спеціальності публічне управління та адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Державна регіональна політика виступає одним із ключових напрямів розвитку територій. Її основною метою є створення сприятливих умов для динамічного та збалансованого соціально-економічного прогресу України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, а також забезпечення гарантованого державою соціального захисту для всіх громадян незалежно від місця проживання. Ефективний розвиток кожної економічної системи потребує постійного пошуку оптимальних шляхів взаємодії державних і ринкових складових, а також збалансування різних інтересів. Для досягнення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку регіонів необхідна активна увага з боку держави до комплексного розвитку територій.

У сучасних умовах переходу до ринкової економіки проблема соціально-економічного розвитку регіонів займає центральне місце в загальній стратегії держави. Водночас саме регіональний рівень, очолюваний місцевими органами влади, стає осередком основних перетворень, адже саме ці органи фактично відповідають за економічну ситуацію в країні. На сьогодні зберігається низка проблем у сфері місцевого самоврядування, які безпосередньо впливають на макроекономічну стабільність країни.

Завдання регіональної політики щодо забезпечення збалансованого розвитку всіх регіонів України є надзвичайно актуальними. Для їх реалізації державна політика у цій сфері має включати широкий спектр заходів, серед яких: інвестиційна підтримка, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації робочої сили, всебічна підтримка малого і середнього бізнесу, інноваційних технологій тощо. Важливим аспектом успішного розвитку регіонів залишається активне залучення громадськості до процесу ухвалення рішень щодо їхнього майбутнього. Додатковим фактором слугує налагодження співпраці між регіонами й розвиток міжнародного партнерства.

У контексті глобалізації та стрімких змін економічного середовища розвиток територій набуває вирішального значення як інструмент забезпечення стабільності та конкурентоспроможності країни. Стратегічне планування розвитку регіонів сьогодні є важливою передумовою зміцнення їх конкурентоспроможності. Однак наразі процес стратегічного управління розвитком територій часто не має комплексного характеру; лише починається формування дієвих державних механізмів для забезпечення цього процесу.

Державні механізми стратегічного планування розвитку територій розглядаються як система управлінських заходів, що охоплюють цілі управління, елементи об'єкта та їх взаємозв'язки. Система також включає методи впливу, використання матеріальних і фінансових ресурсів задля раціонального управління потенціалом регіону.

Одним із важливих завдань регіональної економіки є пошук шляхів забезпечення стабільності та процвітання соціально-економічного розвитку регіонів. Особливу увагу приділяють подоланню ознак депресії в окремих територіях, що потребує детального вивчення соціально-економічних наслідків реформування. Практика свідчить, що однією з основних перешкод на шляху до рівномірного розвитку територій є нерівномірність адміністративно-

територіального устрою країни, що вимагає обґрунтованих кроків для його реформування. Наприклад, завершальний етап адміністративно-територіальної реформи, який триває в Україні, відіграє важливу роль у цих процесах.

Розвиток територій виступає ключовим пріоритетом державної регіональної політики, спрямованим на досягнення сталого економічного, соціального та екологічного прогресу у різних регіонах країни. З огляду на зростаючу конкуренцію між регіонами на глобальному рівні, важливість цієї сфери для держав постійно зростає.

Список використаних джерел

1. Дмистровська В. С., Солоджук Т. В., Максимів М. С. Фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку регіону. *Actual problems of regional economy*. 2020. № 2(15). С. 147–159.
2. Ляшенко В. І., Підорічева І. Ю., Антонюк В. П. Модернізація економіки старопромислових регіонів на засадах смарт-спеціалізації. *Формування інституційного середовища модернізації економіки старопромислових регіонів України*. Київ, 2022. С. 9–72.
3. Вороніна Ю. Є., Плотніченко С. Р. Розвиток територій як пріоритетний напрямок державної регіональної політики. *Вісник ЛНУП. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 170–174.

УДК 352/354

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ПОШУК НОВОЇ ПАРАДИГМИ

Горбова Н. А.

кандидат педагогічних наук, доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: 0000-0003-1428-895X

Дьоміна Т.

магістр публічного управління та адміністрування

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Соціальна політика є одним із ключових чинників забезпечення стабільності, справедливості та конкурентоспроможності сучасної держави. В умовах глибоких трансформаційних процесів, пов'язаних із агресією РФ, внутрішніми реформами та євроінтеграційними прагненнями України, питання ефективності соціальної політики набуває критично важливого значення.

Загальна проблема полягає у невідповідності існуючих інституційних механізмів, фінансових інструментів та змісту державної соціальної політики сучасним викликам та довгостроковим потребам суспільства. Ця проблема безпосередньо пов'язана з вирішенням низки важливих завдань, які автор розділяє на дві групи: наукові завдання: розробка концептуальних підходів до побудови соціальної держави в умовах нестабільності, дослідження взаємозв'язку між соціальною політикою та економічним зростанням, моделювання наслідків соціальних реформ; практичні завдання: подолання бідності, адаптація та інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО), реформування пенсійної системи та системи охорони здоров'я, забезпечення соціального захисту ветеранів та їхніх сімей, створення умов для активної старіння та соціальної інклюзії.

Проблематика вдосконалення соціальної політики в Україні є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у її розвиток зробили такі дослідники та інституції, як: Н. В. Анісімова, Я. Б. Жаліло, О. М. Шевяков, С. В. Москвін, а

також аналітичні центри – Разумковський центр, Український інститут майбутнього, Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи.

У публікаціях останніх років започатковано розв'язання проблеми через аналіз наслідків воєнного стану - дослідження масових потоків ВПО, руйнування соціальної інфраструктури, зростання рівня бідності та проблем психологічного здоров'я нації, оцінку ходу соціальних реформ - критичний аналіз реформи децентралізації у соціальній сфері, впровадження медичної реформи "Схвалено громадянами", ефективності програми "Є-Підтримка", євроінтеграційний вектор - дослідження необхідності адаптації українського законодавства до соціальних стандартів ЄС, зокрема у сфері праці, охорони здоров'я та соціального діалогу, прогнозування демографічних тенденцій - аналіз наслідків депопуляції, старіння населення та міграційних потоків для довгострокової стійкості соціальної системи.

Ці дослідження формують міцну теоретичну та емпіричну базу для подальшої роботи. Однак вони часто носять фрагментарний характер, акцентуючи увагу на окремих аспектах проблеми, тоді як комплексний підхід до її вирішення залишається недостатньо розробленим.

Незважаючи на значний обсяг накопичених знань, невирішеними залишаються такі ключові частини загальної проблеми, щодо відсутності цілісного бачення соціальної політики як складової національної безпеки та економічного розвитку, а не лише як сфери витрат; недостатня ефективність та цілеспрямованість соціальних виплат, тому що існуюча система часто не досягає найвразливіших верств населення через бюрократичні бар'єри та застарілі критерії оцінки потреб; недосконалість механізмів фінансування соціальної сфери у зв'язку з бюджетними обмеженнями, корупцією та неефективним використанням коштів; низька адаптивність соціальних служб до нових викликів, таких як масові міграції, психологічні травми населення, необхідність реінтеграції ветеранів; недостатній розвиток соціального партнерства між державою, приватним сектором та громадськими організаціями. Саме цим невирішеним аспектам присвячена дана доповідь.

Метою даного дослідження є системний аналіз сучасного стану державної соціальної політики в Україні та розробка на його основі комплексного підходу до її вдосконалення.

На основі проведеного аналізу пропонуються наступні шляхи вдосконалення державної соціальної політики в Україні:

1. Перехід від патерналізму до політики соціальних інвестицій, що визначає переорієнтацію бюджетних витрат, тобто ввести фінансування не просто виплат, а програм, що підвищують людський капітал – доступна якісна освіта, охорона здоров'я, професійне навчання та перепідготовка; стимулювання зайнятості - розвиток програми "ЄПідтримка", підтримка малого та середнього бізнесу, створення умов для легалізації праці, розвиток цифрових навичок.

2. Впровадження принципу цілеспрямованості та адресності соціальної допомоги. Для цього автор рекомендує створення єдиного соціального реєстру, який консолідує інформацію про доходи та майно громадян для точної ідентифікації потребуючих. До осіб, які потребують соціальної допомоги, держава вводить застосування методів тестування майнового стану (заміна категорійних пільг на адресну допомогу тим, хто дійсно її потребує). Паралельно потрібно вводити децентралізацію надання соціальних послуг (надання більшої автономії та ресурсів органам місцевого самоврядування для гнучкого реагування на місцеві потреби).

3. Розвиток інституційного потенціалу та подолання корупції, шляхом цифровізації соціальних сервісів, а саме максимальний перехід послуг в онлайн-формат ("Дія"), що знизить корупційні ризики та підвищить доступність. Але, це можливо шляхом підвищення кваліфікації соціальних працівників, впровадження сучасних стандартів роботи, навчання методам соціальної роботи з урахуванням воєнного часу (робота з ПТСР) та запровадження прозорих механізмів моніторингу та оцінки ефективності соціальних програм.

4. Активізація соціального партнерства шляхом створення стимулів для приватного сектора, податкові пільги для компаній, що інвестують у соціальну інфраструктуру, корпоративні програми соціального захисту, підтримка громадських ініціатив та волонтерського руху, офіційне визнання їх ролі та залучення до прийняття рішень на місцевому та національному рівнях.

5. Інтеграція євроінтеграційних вимог у національну соціальну політику, активізуючи участь у європейських соціальних програмах, максимальне використання можливостей фондів ЄС для модернізації соціальної сфери.

Таким чином, актуальність теми вдосконалення державної соціальної політики в Україні зумовлена потребою адаптації соціальної системи до нових реалій — воєнних, економічних і демографічних. Держава має знайти баланс між підтримкою найбільш вразливих категорій населення та стимулюванням економічної активності громадян. Соціальна політика повинна не лише забезпечувати мінімальні стандарти життя, а й створювати умови для розвитку людського потенціалу, підвищення добробуту та соціальної справедливості. Саме це стане запорукою відновлення й сталого розвитку України в післявоєнний період.

Перелік використаних джерел:

1. Анісімова Н. В. Соціальна політика в Україні: виклики воєнного стану та шляхи трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52.
2. Жаліло Я. Б. Фінансові основи соціальної політики в умовах воєнного стану та на перспективу відбудови. *Вісник Національного інституту стратегічних досліджень*. 2022. № 3. С. 45–52.
3. Москвін С. В., Петренко О. І. Децентралізація як інструмент вдосконалення надання соціальних послуг: досягнення та виклики. *Український соціум*. 2021. № 4 (79). С. 78–95.
4. Соціальний захист в Україні в умовах війни: оцінка потреб та механізми підтримки: аналітичний звіт / [за ред. С. В. Москвіна]. Київ : Український інститут майбутнього, 2023. 120 с.
5. Zagorsky V., Rahimov F., Horbova N., Pershko L., Mihus I. Socio-economic Aspect of Territorial Organization of Power *Economic Affairs (New Delhi)*. 2023. 68(3). P. 1555–1564
6. Федірко О. В. Євроінтеграційний вектор соціальної політики України: виклики та імплементаційні завдання. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2023. № 1(79). С. 60–65.
7. Шевяков О. М. Державна соціальна політика: від компенсацій до інвестицій у людський капітал. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 12 – 17.
8. Bielialov T. Post-War Recovery and Social Policy: International Lessons for Ukraine. *Policy Paper*. 2023. № 12. P. 25.

УДК 352/354

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Горбова Н. А.

кандидат педагогічних наук, доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: 0000-0003-1428-895X

Суховенко А.

магістр публічного управління та адміністрування

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

Ефективність публічної влади як першочергового суб'єкта реалізації державної політики безпосередньо детермінована якістю її правового регулювання. Сучасний етап розвитку України вимагає глибокої системної оптимізації зазначеного регулювання, що неможливо без

критичного аналізу існуючих правових дефектів. Нижче розглядаються ключові проблемні аспекти, які визначає автор.

1. Проблема інституційної та інформаційної фрагментованості. Правове поле, що регулює діяльність органів публічної влади, характеризується високим ступенем децентралізації та відсутністю єдиних стандартів інформаційної взаємодії. Це призводить до того що кожен орган влади функціонує як автономна одиниця з власними реєстрами та процедурами, що суттєво знижує ефективність міжвідомчої координації. Закон України «Про доступ до публічної інформації» хоча й закріплює загальні принципи відкритості, але не містить механізмів примусу до інтеграції різних державних інформаційних систем. Відповідно до ст. 23 ЗУ «Про доступ до публічної інформації», суб'єкт владних повноважень зобов'язаний оприлюднювати інформацію, але не існує єдиного технічного регламенту, що зобов'язує, наприклад, бази даних Державної податкової служби, Держстату та Міністерства юстиції автоматично обмінюватися даними в реальному часі. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» визначає компетенцію різних відомств, але не закріплює прямих правових зобов'язань щодо їх обов'язкової технологічної інтеграції. Наслідком є ситуації, коли громадянин, надавши інформацію одному відомству, змушений повторно надавати її іншому, що суперечить принципу верховенства права та ефективності, закріпленому в ст. 8 Конституції України. Рішення цієї проблеми можливе шляхом прийняття спеціального закону про єдині державні інформаційні ресурси та інформаційну взаємодію органів влади, який би запровадив техніко-юридичні стандарти інтеграції та єдиний протокол обміну даними.

2. Проблема нормативної невизначеності та надмірної дискреції. Значний масив адміністративно-правових норм містить наукові формулювання та надмірно широкі рамки для здійснення дискреційних повноважень посадовими особами. Це створює ґрунт для суб'єктивного вжиття рішень та корупційних практик. Типовим прикладом є використання в підзаконних актах формулювань на кшталт «за наявності об'єктивних причин», «в межах можливостей бюджету», «у разі необхідності». Наприклад, Порядок надання адміністративних послуг, затверджений Кабінетом Міністрів України, часто посилається на «перелік необхідних документів», який може інтерпретуватися розширено окремими уповноваженими особами. Кодекс України про адміністративні правопорушення містить статті з широкими діапазонами штрафів (наприклад, ст. 166 – порушення правил благоустрою), що надає суддям або чиновникам значний простір для маніпуляцій розмірами штрафів, не керуючись чіткими критеріями. Проведення масштабного аудиту чинного законодавства з метою ідентифікації та заміни дискреційних норм на імперативні. Впровадження техніки нормопроекування, що передбачає використання чітких, вимірюваних критеріїв та алгоритмічних підходів («якщо-то»).

3. Проблема процедурного архаїзму. Юридично закріплені адміністративні процедури часто не відповідають сучасним технологічним можливостям, вимагаючи фізичного носія документів, що консервує бюрократію та неефективність. Незважаючи на існування Закону України «Про електронні довірчі послуги», багато процесуальних кодексів та інструкцій де-факто вимагають паперовий оригінал документа. Наприклад, Господарський процесуальний кодекс України у ст. 64 вимагає надання документів «в оригіналі або належним чином засвідченої копії», що часто трактується судами на користь оригіналу, уповільнюючи процес. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» не містить деталізованих процедур щодо обов'язкового використання електронних систем документообігу для всіх видів рішень органів місцевого самоврядування, що зберігає залежність від фізичного документообігу. Вирішення даних проблем, на думку автора, можливе шляхом внесення змін до процесуальних кодексів (Цивільного, Господарського, Адміністративного та ін.) з метою надання електронному документу та кваліфікованому електронному підпису безумовного пріоритету перед паперовим носієм. Прийняття Єдиного адміністративного процедурного кодексу.

4. Проблема формалізації громадської участі. Інститути громадської участі, передбачені законодавством, часто носять декларативний та формальний характер, не забезпечуючи реального впливу громадськості на прийняття рішень. Закон України «Про засади запобігання

та протидії корупції» передбачає громадський контроль, але не деталізує механізми обов'язкового врахування його результатів. Висновки громадських рад носять рекомендаційний характер. Закон України «Про регуляторну політику» передбачає проведення публічних консультацій щодо проєктів нормативно-правових актів. Однак, відповідно до ст. 12, відсутність консультацій є лише підставою для визнання акта незаконним, що не завжди реалізується на практиці через відсутність прямих санкцій для ініціатора. Законодавче закріплення обов'язковості мотивованого відгуку органу влади на висновки громадських рад та експертних груп; впровадження механізму обов'язкового повторного розгляду рішення за наявності альтернативних пропозицій, підтриманих кваліфікованою більшістю учасників громадських слухань, на думку автора покращили б це питання.

5. Проблема неефективності механізмів правової відповідальності. Існуючі механізми притягнення до відповідальності посадових осіб органів публічної влади є громіздкими, довготривалими та часто не ведуть до реального відшкодування заподіяних збитків або відновлення порушених прав. Процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності за Законом України «Про державну службу» настільки формалізована та багатосходова, що дозволяє ухилятися від відповідальності. Криміальний кодекс України містить статті про службову недбалість (ст. 367) та зловживання владою (ст. 364), однак доведення суб'єктивної сторони цих злочинів (наміру або грубої необережності) є надзвичайно складним, що робить ці норми малоефективними. Фактична статистика судових справ щодо винесення вироків, підтверджує наявність цієї проблеми в органах публічної влади. На думку автора, впровадження інституту адміністративної відповідальності юридичних осіб публічного права за заподіяння шкоди, розширення юрисдикції Адміністративних судів щодо справ про дисциплінарні стягнення держслужбовців, легалізація автоматичних систем моніторингу з прямими правовими наслідками у разі їх невиконання, змогли б суттєво покращити ситуацію.

Таким чином, оптимізація правового регулювання діяльності публічної влади в Україні є комплексною, багаторівневою проблемою, що потребує не окремих змін, а системної правової реформи. Ключовими векторами такої реформи мають стати: подолання інформаційної фрагментованості шляхом техніко-правової інтеграції, усунення нормативної невизначеності, подолання процедурного архаїзму, інституалізація реальної, а не формальної громадської участі та створення ефективних механізмів правової відповідальності. Лише такий підхід дозволить сформувати правове середовище, здатне забезпечити будівництво сучасної, дієвої та відповідальної публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Горбова Н. А., Нестеренко О. М. Теоретико-методологічні механізми впливу державної політики на процес формування свідомої особистості. Правові новели. 2020. Вип.11.
2. Лекарь С. І. Взаємодія органів місцевого самоврядування та органів державної влади у сфері забезпечення економічної безпеки. *Форум права*. 2013. № 1. С. 596–601.
3. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні". *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 23.11.2025).
4. Закон України "Про центральні органи виконавчої влади". *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 38. Ст. 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення 23.11.2025).
5. Закон України "Про адміністративні послуги". *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2013. № 32. Ст. 409). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 23.11.2025).
6. Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 23.11.2025).

7. Закон України "Про доступ до публічної інформації". *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 32. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 23.11.2025).

8. Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг". *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 23.11.2025).

УДК 352/354

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАПОБІГАННЯ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ

Горбова Н. А.

Кандидат педагогічних наук, доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: 0000-0003-1428-895X

Шумейко Т. О.

магістр публічного управління та адміністрування

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Постановка проблеми. Профілактика надзвичайних ситуацій (НС) є одним із ключових напрямів державної політики у сфері національної безпеки та захисту населення. На відміну від реагування, яке передбачає усунення наслідків події, профілактика спрямована на запобігання виникненню загроз, мінімізацію їх впливу та забезпечення стійкості територій і критичної інфраструктури. В умовах воєнних дій, посилення кліматичних змін, зростання антропогенного навантаження, урбанізації, підвищення техногенних ризиків та інформаційних загроз, питання профілактики НС набуло стратегічного значення для України.

З 2022 року країна перебуває в унікальній ситуації, коли природні, техногенні та воєнні небезпеки взаємопосилують одна одну. Пошкодження критичної інфраструктури, міграція населення, підриви об'єктів, зміна екологічного стану територій, збільшення кількості пожеж, аварій, катастроф — усе це формує новий рівень ризиків, до яких інститути державного управління раніше не були повною мірою готові.

Ураховуючи масштаби викликів і швидкість їх розвитку, профілактика НС має спиратися не лише на традиційні адміністративні інструменти, а й на науково обґрунтовані методи управління ризиками, сучасні цифрові технології, інтегровані системи моніторингу та прогнозування. Саме тому вирішення цього завдання вимагає комплексного підходу, що включає правове, організаційне, інформаційне, кадрове та ресурсне забезпечення діяльності у сфері цивільного захисту.

Державне управління профілактикою НС формується на основі чинного законодавства, стратегічних документів, міжнародних зобов'язань України та функціонування відповідальних органів влади. Центральним нормативно-правовим актом у цій сфері є Кодекс цивільного захисту України, який визначає повноваження органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та відповідальність громадян у сфері запобігання та реагування на НС.

Ключову роль у міжвідомчій координації відіграє Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС), яка відповідає за організацію та реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту, управління ризиками, здійснення моніторингу та прогнозування. Проте ефективна профілактика можлива лише за умови чіткої взаємодії з:

Міністерством оборони та ЗСУ (воєнні загрози), Міністерством охорони здоров'я (біологічні загрози), Міністерством екології (екологічні ризики), Національною поліцією (соціальні та криміногенні загрози), органами місцевого самоврядування (первинна ланка безпеки на території), об'єктами критичної інфраструктури.

Саме на рівні територіальних громад формується первинний комплекс заходів із профілактики, тому спроможність місцевого самоврядування має вирішальне значення. Профілактичні заходи охоплюють широкий спектр видів діяльності:

1. Ідентифікація, оцінка та класифікація ризиків. Важливою є поява ризик-орієнтованих моделей управління, що передбачають оцінку ймовірності виникнення НС, ступеня їх тяжкості та потенційних збитків.

2. Моніторинг довкілля та техногенної безпеки. До систем моніторингу належать гідрометеорологічні спостереження, радіаційний контроль, геологічний нагляд, контроль за станом гідротехнічних споруд та об'єктів критичної інфраструктури.

3. Прогнозування небезпечних явищ. Застосування математичних моделей, штучного інтелекту, аналізу великих даних дозволяє прогнозувати розвиток небезпечних процесів і вчасно вживати превентивних заходів.

4. Зменшення вразливості інфраструктури. Модернізація будівель, мостів, електромереж, водогонів, транспортних систем є ключовою, особливо в умовах воєнних дій.

5. Інформування населення та формування культури безпеки. Ефективна профілактика передбачає освітні програми, тренування, навчальні курси, роз'яснення правил поведінки в НС.

6. Підготовка фахівців і служб цивільного захисту. Підвищення кваліфікації, розвиток спеціалізованих навчальних центрів і створення добровольчих формувань відіграють важливу роль.

Попри значні зрушення, залишаються актуальними такі проблеми: фрагментарність інформаційних систем та відсутність єдиної національної платформи управління ризиками; недостатня технічна оснащеність окремих регіонів; обмежене фінансування профілактичних заходів на місцевому рівні; відсутність повномасштабної цифровізації системи цивільного захисту; недостатній рівень готовності населення до дій у НС; нерівномірність розвитку територіальних громад.

Значну допомогу Україні в умовах сучасних викликів надає Європейський Союз, який приділяє особливу увагу профілактиці криз, а ключовим механізмом є EU Civil Protection Mechanism, що передбачає інтегроване управління ризиками, обмін даними та спільні платформи моніторингу, навчальні програми, міжнародну підтримку для країн-учасниць.

Важливим документом є також Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030, який визначає стратегічні підходи до зменшення катастрофічних ризиків. Україна орієнтується на ці стандарти в процесі реформування системи цивільного захисту.

Аналіз стану державного управління профілактикою НС свідчить, що система перебуває в активній фазі модернізації. Проте швидкість трансформацій має відповідати масштабам сучасних загроз. Для підвищення ефективності необхідно інтегрувати всі інформаційні системи моніторингу та прогнозування на національному рівні; удосконалити нормативно-правову базу та узгодити її зі стандартами ЄС; зміцнити кадровий потенціал ДСНС та органів місцевого самоврядування; забезпечити рівномірний розподіл ресурсів між громадами; посилити співпрацю з міжнародними організаціями у сфері управління ризиками; упроваджувати сучасні цифрові рішення, автоматизовані системи раннього попередження та GIS-технології; розширити освітні програми та залучення населення до формування культури безпеки.

Таким чином, профілактика надзвичайних ситуацій є стратегічним напрямом державної політики, що визначає рівень безпеки громадян і стійкість держави до внутрішніх і зовнішніх викликів. Модернізація механізмів державного управління в цій сфері є ключовою передумовою сталого розвитку України та підвищення її готовності до кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (дата звернення 23.11.2025).
2. Закон України «Про зону надзвичайної екологічної ситуації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1908-14> (дата звернення 23.11.2025).
3. Закон України від 12.05.2015 «Про правовий режим воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19/print> (дата звернення 23.11.2025).
4. Горбова Н. А., Палюх А. Я., & Пархета В. І. Правовий захист та відновлення прав людини і основоположних свобод в умовах подолання наслідків війни. *Київський часопис права*. 2023. Вип. 1. С. 47-52.
5. Колодій А., Клодій О., Халюк С. Перспективи створення та реалізації концепції національної безпеки України. *Economic security in the Global environment (ESGE-2022)* : International Conference, June 29–30, 2022 / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; ed. board : Lukyanenko D. et al. Electronic text data. Київ : КНЕУ, 2022. Р. 32–43.
6. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення : монографія / М. Ф. Криштанович, Я. Я. Пушак, М. І. Флейчук, В. І. Франчук. Львів : Сполом, 2020. 418 с.
7. Мельниченко Б. Б. Організаційно-правові засади функціонування системи забезпечення національної безпеки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 12. С. 301–304.
8. Мотайло О. В. Основні концептуальні підходи до сутності поняття «національна безпека». *Право та державне управління*. 2019. № 4. С. 288–293.
9. Мотайло О. В. Система національної безпеки держави. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 16. С. 171–174.

УДК 336:355.018](477)

ОСУЧАСНЕННЯ СУТНІСНОГО ЗМІСТУ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ

Гузенко О. П.

кандидат економічних наук, доцент

Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4002-2629>

Публічні фінанси займають одне з провідних місць в забезпеченні життєдіяльності країни в умовах воєнного конфлікту в Україні. Очевидним є те, що публічні фінанси в умовах сьогодення перетворюються на головний інструмент виживання та опору України, збереження її національних інтересів, підтримки незахищених верст населення, а також забезпечують можливість боротися, а також створюючи підвалини для майбутнього відновлення. В умовах воєнного конфлікту необхідно не лише переосмислити рольовий аспект публічних фінансів, а й розуміння їх сутнісного змісту та функцій, котрі забезпечують їх дієвість. Воєнний конфлікт в Україні спровокував зміну політики управління публічними фінансами. Гостро постала проблема наповнення державного та місцевих бюджетів, зріс державний борг, зрости витрати на обороноздатність країни, на забезпечення мало захищених верст населення, відмічається значне падіння надходжень податкових платежів і зборів, що призвело до розбалансування відповідності між доходами та витратами бюджетів різних рівнів. Все окреслене підкреслює рольовий аспект публічних фінансів у життєдіяльності країни, котра охоплена воєнними діями та свідчить про актуальність обраного напрямку дослідження.

Питання публічних фінансів не є новим в колі наукової спільноти, проте не втрачає своєї актуальності в надзвичайних умовах розвитку країни. Науковці досліджують різні аспекти публічних фінансів, визначаючи проблематичні аспекти та пропонуючи напрямки їх усунення. Так, Гавкалова Н. Л., Аведян Л. Й., Власенко Т. А.[1] присвятили свої дослідження питанням публічного управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку населення, а Возняк Г.В.[2] звернувся до проблеми фінансових детермінантів економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності. В свою чергу, Петрушенко Ю. М., Венцель В. Т., Височина А.В.[3] в монографічних дослідженнях висвітили питання фінансової політики місцевого розвитку. У цілому кожен науковець торкався публічних фінансів, проте лише фрагментарно, що вказало на доцільність продовження дослідження.

Важливо наголосити на тому, що єдиної позиції до тлумачення змісту поняття публічні фінанси в колі наукової спільноти не існує. Підтвердженням такої позиції є наявність тлумачень зазначеної категорії науковців під різним кутом зору, а саме публічні фінанси розуміють як:

- фінансові фонди, які утворюються на основі фінансових відносин і є необхідними для функціонування публічних органів та виконання ними своїх обов'язків;
- систему, що складається з державних та муніципальних фінансів, а також інших публічних ресурсів;
- під категорія фінансів, які функціонують в рамках держави, охоплюючи як фінанси центрального уряду, так і фінанси органів місцевого самоврядування⁴
- сукупність економічних відносин, які стосуються формування доходів і витрат, що спрямовані на виконання функцій органів загального державного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях;
- суміші державних і місцевих фінансів, в поєднанні з формами власності державного та комунального типу, відповідає актуальним світовим тенденціям і досягненням міжнародної фінансової науки..

Беззаперечним є той факт, що кожна характеристика публічних фінансів торкається в певній мірі їх призначення. Проте, постає питання прояву кризових явищ в системі їх фінансування, що спровоковані воєнними діями в Україні. Враховуючи ситуацію, що склалася в фінансовій системі країни на даний час, пропонується уточнення сутнісного змісту понятійної категорії «публічні фінанси». Ми вважаємо сутнісний зміст категорії доцільно розглядати як сукупність фінансових ресурсів, які здатні забезпечити виконання бюджетних механізмів на рівні держави, регіону, міст, селищних територіальних громад, з урахуванням надзвичайного стану їх функціонування та розвитку, на базі принципів публічного управління, котрі сприяють забезпеченню обороноздатності країни, збереженню національних інтересів та виконанню соціально – економічних зобов'язань держави перед громадянами суспільства.. Запропоноване тлумачення сутнісного змісту понятійної категорії «публічні фінанси» має декілька переваг:

по – перше, окреслено включення обов'язкового сегменту щодо складових публічних фінансів, а саме сукупність фінансових ресурсів, які здатні забезпечити виконання бюджетних механізмів на рівні держави, регіону, міст, селищних територіальних громад;

по – друге, звернуто увагу на надзвичайні умови їх функціонування та розвитку, що торкається специфіки створення, накопичення та використання публічних фінансів в умовах наявного збройного конфлікту в Україні;

по – третє, констатовано необхідність дотримання принципів публічного управління, котрі мають в своїй основі фундаментальні норми, цінності та правила, які керують діяльністю державних і місцевих органів влади. Мається на увазі принципи законності і верховенства права, об'єктивності, прозорості, підвітності та ефективності, які визначають не лише очікувану поведінку управлінців, а й захищають інтереси суспільства;

по – четверте, розкрита ключова мета публічних фінансів в умовах наявного воєнного конфлікту в Україні, а саме забезпечення обороноздатності та національних інтересів країни

Таким чином, в умовах воєнного конфлікту в Україні варто переосмислити сутнісний та рольовий аспект публічних фінансів, які здатні підтримати дієвість бюджетних механізмів, забезпечити виконання країною програм обороноздатності, збереження національних інтересів та соціально - економічного розвитку на базі принципів публічного управління.

Список використаних джерел

1. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку населення: монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Т. А. Власенко та ін.; за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 375 с.
2. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Г. В. Возняк. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с
3. Фінансова політика місцевого розвитку: монографія / Ю. М. Петрушенко, В. Т. Венцель, А. В. Височина. Суми : СДУ, 2020. 380 с

УДК 352:351.74

РЕАЛІЗАЦІЯ ПОВНОВАЖЕНЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕЖІ АВТОНОМІЇ ТА ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ

Єфіменко Л. М.

кандидат наук з державного управління, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-4267-3495>

Шанчева К.

магістрант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

В умовах воєнного стану питання ефективності та стабільності системи місцевого самоврядування набуває особливої ваги. Саме органи місцевого самоврядування забезпечують безперервність життєдіяльності громади, організацію базових послуг, реагування на загрози та координацію взаємодії населення з органами державної влади. Водночас введення особливого правового режиму суттєво змінює порядок реалізації повноважень місцевих рад, їхніх виконавчих органів та посадових осіб, поглиблюючи співпрацю — а подекуди й залежність — від державних інституцій та військових адміністрацій.

Баланс між автономією місцевого самоврядування та зростаючим державним контролем у кризових умовах стає ключовим викликом. З одного боку, громади потребують гнучкості у прийнятті оперативних рішень, що дозволяє максимально ефективно реагувати на локальні потреби та ризики. З іншого боку, централізація повноважень, обумовлена воєнною необхідністю, підсилює ролі держави у визначальних для безпеки сферах, що може обмежувати повноваження місцевих органів.

У цьому контексті виникає потреба у ґрунтовному аналізі того, як у період воєнного стану трансформуються власні та делеговані повноваження органів місцевого самоврядування, які механізми контролю застосовує держава та де пролягатиме межа допустимого втручання в автономію громад.

Правове регулювання діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні Конституції України, базового законодавства про

місцеве самоврядування та спеціальних актів, що встановлюють режим особливого періоду. Конституція України визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади на самостійне вирішення питань місцевого значення, а також гарантує організаційну, матеріальну та фінансову автономію ОМС. Однак введення воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» створює окрему правову рамку, яка може коригувати або тимчасово обмежувати реалізацію цих гарантій.

Базовим документом для визначення компетенції місцевих рад залишається Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який розмежує власні та делеговані повноваження. Проте в умовах воєнного стану деякі норми цього Закону застосовуються з урахуванням спеціальних обмежень і підвищених вимог до координації з органами державної влади та військовими адміністраціями. Зокрема, окреслюються окремі сфери, де автономія ОМС звужується: це стосується безпеки, мобілізаційної роботи, управління критичною інфраструктурою, використання бюджетних ресурсів та земельних відносин.

Особливу роль відіграють військові адміністрації, утворені відповідно до законодавства у територіальних громадах, де існує пряма загроза життю та безпеці населення або де органи місцевого самоврядування не можуть здійснювати свої повноваження у повному обсязі. На них покладаються додаткові управлінські функції, включно з можливістю прийняття рішень, що зазвичай належать до компетенції місцевих рад або їхніх виконавчих органів. Це створює особливий режим співіснування двох владних вертикалей: місцевої та військової.

Постанови Уряду, рішення Ради національної безпеки і оборони, Укази Президента, а також нормативні акти центральних органів виконавчої влади формують деталізований набір інструментів для регулювання діяльності громад. Вони стосуються організації мобілізації, евакуаційних заходів, управління ресурсами, забезпечення оборонних потреб, цивільного захисту, залучення міжнародної допомоги та підтримання критичної інфраструктури.

У період воєнного стану реалізація власних та делегованих повноважень органами місцевого самоврядування (ОМС) зазнає суттєвих змін, зумовлених необхідністю швидкого реагування на загрози, забезпечення безпеки населення та координації управлінських рішень із державними структурами. Хоча базове розмежування компетенції, встановлене Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», формально залишається чинним, фактична практика його застосування адаптується до умов особливого правового режиму.

У таблиці 1 розглянуто трансформація та обмеження власних та делегованих повноважень.

Таблиця 1

**Зміни у реалізації власних та делегованих повноважень ОМС
у період воєнного стану**

Тип повноважень	Звичайні умови	Воєнний стан: трансформація	Обмеження / особливості
Власні повноваження	Розвиток громади, управління майном, місцеві програми, благоустрій, ЖКГ	Фокус на безпеці, укриттях, логістиці, евакуації; прискорене прийняття рішень	Обмеження містобудівних рішень, земельних операцій, капітальних видатків; посилення контролю
Бюджетні питання	Самостійне планування та розподіл коштів	Пріоритет оборонних і критичних видатків	Заборона/обмеження деяких інвестицій; погодження ключових витрат
Соціальний захист (делеговані)	Виконання державних програм через ОМС	Різке збільшення навантаження (ВПО, гуманітарна допомога)	Посилений державний контроль, обов'язкова координація з органами влади

Тип повноважень	Звичайні умови	Воєнний стан: трансформація	Обмеження / особливості
Оборона та мобілізація (делеговані)	Формально визначені функції, виконується під держконтролем	Посилення відповідальності громад за облік ресурсів, підтримку ЗСУ	Пріоритет державних рішень над місцевими; втручання військових адміністрацій
Управління інфраструктурою	Розвиток і підтримка об'єктів на розсуд громади	Спрямованість рішень на стабільність критичної інфраструктури	Державні інструкції та обмеження на зміни

У період воєнного стану система державного контролю над діяльністю органів місцевого самоврядування (ОМС) зазнає істотного посилення. Це зумовлено необхідністю забезпечення національної безпеки, узгодженості управлінських рішень та уникнення дій, які можуть призвести до дестабілізації ситуації в громадах. Характер контролю змінюється як у змістовому, так і в інституційному вимірі, формуючи особливі механізми взаємодії між місцевими органами влади та державою.

У громадах, де створено військові адміністрації, вони стають ключовим інструментом державного впливу. Їхні повноваження дозволяють: перебирати частину функцій місцевих рад або виконкомів у разі неможливості їх повноцінної роботи; зупиняти або коригувати рішення місцевих органів, якщо вони створюють ризики для оборони чи безпеки; видавати обов'язкові до виконання розпорядження, що мають пріоритет над актами ОМС.

Це створює тимчасову модель дуалізму управління, де місцеве самоврядування зберігається, але здійснюється під посиленням державним контролем.

Міністерства, служби та агентства отримують розширені повноваження щодо: координації дій ОМС у сфері цивільного захисту, мобілізації та евакуації; моніторингу виконання делегованих повноважень, особливо у соціальній сфері та в управлінні критичною інфраструктурою; нормативного регулювання, яке встановлює спеціальні процедури чи обмеження для органів місцевої влади (наприклад, щодо будівництва, використання надр, земельних рішень).

Державні органи можуть у прискореному порядку затверджувати чи блокувати рішення громад, якщо вони мають стратегічне значення.

У воєнних умовах держава здійснює жорсткіший контроль над бюджетною політикою ОМС, а саме: обмежується здійснення капітальних видатків та реалізація великих інфраструктурних проєктів, які не пов'язані з обороною або підтримкою критичних послуг; посилюється контроль за цільовим використанням субвенцій та гуманітарних ресурсів; впроваджуються вимоги до погодження окремих видатків із військовими адміністраціями або Міністерством фінансів.

Фінансові рішення повинні відповідати загальнодержавним пріоритетам — оборона, безпека, гуманітарна підтримка, стабільність критичної інфраструктури.

У воєнний період мобілізаційна робота стає одним із найбільш контрольованих напрямів: держава встановлює чіткі правила ведення обліку ресурсів, транспорту, комунального майна, необхідних для оборонних потреб; ОМС зобов'язані виконувати завдання територіальної оборони, рішення командування та інструкції військових адміністрацій; будь-які дії, що можуть ускладнити мобілізацію або логістику військових підрозділів, підлягають негайному коригуванню. Це означає посилене втручання держави у сферу, що зазвичай має спільну компетенцію.

Окремі сфери діяльності громад отримують особливо високий рівень контролю: земельні відносини — обмеження на приватизацію, відчуження, зміни цільового призначення; містобудування — особливі умови проведення експертиз, обмеження нових будівництв;

комунальне майно та інфраструктура — регулювання тарифів, заборона на відключення критичних об'єктів; інформаційна політика та публічні комунікації — вимоги до координації повідомлень, заборона поширення даних, що становлять ризик.

Усі рішення громад у цих сферах мають проходити перевірку на відповідність вимогам безпеки.

Посилений контроль не означає ліквідації місцевого самоврядування, але зменшується дискреція у багатьох сферах управління, зростає кількість рішень, які потребують погодження з центральними органами влади чи військовими адміністраціями, збільшується відповідальність посадових осіб за невиконання державних директив, особливо в оборонних питаннях.

Фактично формується режим «обмеженої автономії», де більшість локальних рішень проходять через фільтр державної безпеки.

У період воєнного стану питання збалансування автономії органів місцевого самоврядування (ОМС) та державного контролю набуває стратегічного значення. Надмірна централізація може призвести до втрати гнучкості та ефективності на рівні громади, тоді як надмірна децентралізація в умовах небезпеки може загрожувати стабільності системи державного управління. Тому пріоритетом стає пошук оптимальної моделі взаємодії.

По-перше, важливо забезпечити чітку нормативну визначеність повноважень військових адміністрацій, особливо у частині їхніх відносин із місцевими радами та виконавчими органами. Це дозволить уникнути дублювання функцій, суперечливих рішень та управлінського вакууму.

По-друге, необхідне вдосконалення механізмів зворотного зв'язку між державними та місцевими органами, зокрема через цифрові інструменти управління, аналітичні платформи та стандартизовані процедури обміну інформацією. Це підсилить оперативність та прозорість прийняття рішень.

По-третє, перспективною є зміна підходів до бюджетування в умовах ризиків, що має передбачати більшу гнучкість місцевих бюджетів, формування резервних фондів та механізмів оперативного перерозподілу ресурсів. Держава може встановити базові рамки, але громади мають зберегти можливість самостійного вибору пріоритетів.

По-четверте, необхідно посилити підготовку кадрів — як місцевих посадовців, так і представників військових адміністрацій — щодо управління в умовах криз. Професійність персоналу значною мірою визначає успішність реалізації повноважень та зниження управлінських ризиків.

По-п'яте, у перспективі після завершення війни важливим стане переосмислення моделі державного нагляду: визначення меж втручання, створення дієвих механізмів співпраці та відновлення повноцінної автономії громад там, де її тимчасово обмежено.

Таким чином, стратегічна мета полягає у формуванні збалансованої системи взаємодії, у якій повноваження ОМС залишаються достатніми для ефективного управління, але водночас інтегрованими у загальнодержавну систему безпеки.

Умови воєнного стану висувають до органів місцевого самоврядування безпрецедентні вимоги щодо швидкості, відповідальності та узгодженості управлінських рішень. Аналіз їхніх повноважень свідчить про суттєву трансформацію як власних, так і делегованих функцій — з акцентом на безпеку, цивільний захист та забезпечення життєдіяльності населення.

Державний контроль у цей період закономірно посилюється, охоплюючи бюджетну політику, мобілізаційну підготовку, управління критичною інфраструктурою та чутливі сфери місцевого розвитку. Водночас місцеве самоврядування зберігає ключову роль у забезпеченні повсякденних потреб громад, демонструючи адаптивність і здатність діяти у надзвичайних умовах.

Сучасна практика показує, що ефективність управління залежить від дотримання балансу між автономією громад і державним регулюванням. Там, де такий баланс досягнуто, забезпечується сталість управлінських процесів, мінімізуються ризики управлінського хаосу та зміцнюється спроможність громад до опору та відновлення.

Отже, система місцевого самоврядування продовжує працювати як ключовий елемент публічної влади навіть у найскладніших умовах. У перспективі необхідним стане перегляд нормативної бази та управлінських практик з урахуванням досвіду, набутого під час війни, з метою підвищення стійкості, чіткості розмежування повноважень і здатності держави та громад діяти узгоджено перед зовнішніми та внутрішніми викликами.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
4. Шевченко О. В. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: виклики та трансформації. *Право України*. 2022. № 12. С. 45–56.
5. Батанов О. В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні : монографія. Київ : Юридична думка, 2018. 368 с.

УДК 378:316

НАУКОВА РЕПУТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ДЛЯ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ РЕПУТАЦІЇ ЗВО

Завадських Г. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

<https://orcid.org/0000-0002-3240-3870>

Наукова репутация ЗВО виступає стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на рівень його глобального визнання, конкурентоспроможності та інституційного розвитку. У сучасних умовах інтернаціоналізації вищої освіти та інтеграції в європейський і світовий науково-освітній простір, академічна репутация стає тим чинником, який визначає не лише позицію університету у міжнародних рейтингах, а й відкриває можливості для залучення фінансування, участі в спільних дослідницьких проєктах, академічної мобільності, реалізації освітніх програм подвійного дипломування та інтеграції в глобальні освітні мережі. Наукова активність, виражена у вигляді публікацій у рецензованих міжнародних виданнях, участі у грантових конкурсах, міжнародному партнерстві та цитованості дослідників, формує імідж університету як осередку генерації знань і новаторства [1].

Особливо актуальним це є для Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного, який у межах власної стратегії інтернаціоналізації активно вибудовує політику відкритості до міжнародної академічної спільноти та прагне інтеграції у глобальні наукові процеси. Важливою віхою на цьому шляху стала перша участь ТДАТУ у міжнародному рейтингу Times Higher Education Impact Rankings, який оцінює університети за рівнем досягнення Цілей сталого розвитку. Цей крок має стратегічне значення як інструмент публічної демонстрації зобов'язань університету перед суспільством, його екологічної відповідальності та соціального партнерства [2]. Участь у рейтингу засвідчує прагнення університету не лише відповідати світовим стандартам, а й формувати власну репутацию через прозорість, сталість і етичні принципи управління.

Підготовка звіту для Impact Rankings базувалася на аналізі даних з офіційного сайту ТДАТУ, а також зовнішніх джерел, соціальних мереж і цифрових платформ. Такий підхід

забезпечив відкритість процесу та відповідність принципам академічної доброчесності. Попри виклики, пов'язані з переміщенням університету, дотримано стандартів безпеки й конфіденційності, що вказує на здатність закладу зберігати репутаційну стійкість у складних умовах. Аналіз діяльності університету у сфері сталого розвитку здійснювався на основі показників 2022–2023 навчального та 2023 фінансового років, що дозволило об'єктивно визначити ключові досягнення і сфери, які потребують подальшого вдосконалення. Ці результати стали базою для формування нових стратегічних орієнтирів, спрямованих на стійкий розвиток у контексті глобальних освітньо-наукових трансформацій [4].

Формування сильної наукової репутації також тісно пов'язане із забезпеченням високої якості освіти, адже викладачі-дослідники здатні інтегрувати у навчальний процес сучасні наукові досягнення, аналітичні підходи та критичне мислення. Таким чином, студент отримує доступ до актуального, науково обґрунтованого знання, що посилює його конкурентоспроможність на ринку праці. Крім того, зростання академічної репутації відкриває доступ до міжнародних рейтингів (QS, Times Higher Education, Scimago, Webometrics), у яких показники наукової продуктивності, цитованості, міжнародного співробітництва та впливу досліджень виступають ключовими індикаторами.

Хоча ТДАТУ наразі не займає стабільного місця у провідних рейтингах QS або THE World University Rankings, сам факт участі в Impact Rankings демонструє стратегічний намір університету поступово інтегруватися до глобального рейтингового середовища. У національному освітньому рейтингу «ТОП-200 Україна» за 2025 рік ТДАТУ посідає 65-те місце, що свідчить про стабільну науково-освітню позицію серед українських закладів. Окрім цього, університет продовжує розвивати напрями публікаційної мобільності, зокрема через участь у тематичних наукових платформах, проектах академічного обміну, конференціях у країнах ЄС та залучення молодих учених до міжнародних грантових програм. Такі кроки є свідченням поступового переходу до культури академічної відкритості, орієнтованої на довготривалі результати.

Варто зауважити, що наукова репутація формується не одномоментно, а є результатом цілеспрямованої довгострокової стратегії. Для її підтримки необхідна комплексна політика - інституційна підтримка дослідників, розвиток інфраструктури, стимулювання міжнародної співпраці, удосконалення системи внутрішньої наукової комунікації та підвищення академічної доброчесності [3]. При цьому важливо уникати спокуси до «експрес-показників» - формального зростання кількості публікацій без належної наукової якості. Лише поєднання кількісних і якісних параметрів дозволяє сформувати стабільну й авторитетну наукову репутацію, що стане реальним стратегічним капіталом університету на міжнародній арені. У цьому контексті особливу роль відіграють також механізми внутрішнього моніторингу якості наукової продукції, прозорість процесів рецензування та активне залучення університетської спільноти до обговорення результатів наукової діяльності.

Таким чином, для ТДАТУ ім. Дмитра Моторного наукова репутація не лише визначає його місце в освітньо-науковому середовищі, а й виступає основою інтернаціоналізації, формування освітньо-дослідницьких кластерів, залучення ресурсів та розширення глобального впливу. В умовах глобалізації знань саме репутаційний капітал, зумовлений якістю і впливовістю наукової діяльності, стає вирішальним фактором сталого розвитку сучасного університету, який прагне бути не лише свідком змін, а й їхнім активним ініціатором.

Список використаних джерел

1. Братусь Я., Сидоров М. Про важливість дослідження репутації закладів вищої освіти. *Соціологічні студії*. 2021. Вип. 1(18). С. 24–32. <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2021-01-24-32>
2. Ковальчук Н. В., Гаврилюк Р. Р. Репутаційний менеджмент закладу вищої освіти: сутність та чинники впливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2(272). С. 145-153.
3. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80> (дата звернення 23.11.2025).

4. Стратегія розвитку Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України на період 2023-2030 рр. Мелітополь - Запоріжжя. 2023. <http://www.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/strategija-rozvytku-tdatu-na-2023-2030-roky.pdf> (дата звернення 23.11.2025).

УДК 658:330.3

СТАЛИЙ РОЗВИТОК І НОВА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У ЧАС ВІЙНИ

Завадських Г. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

<https://orcid.org/0000-0002-3240-3870>

Корпоративна соціальна відповідальність в Україні в умовах війни стала не просто елементом іміджу чи додатковою діяльністю бізнесу, а ключовим чинником стабільності суспільства. Воєнна реальність поставила компанії перед низкою нових викликів, які потребують значно ширших підходів до соціальної відповідальності. Передусім мова йде про необхідність забезпечення безпеки працівників, підтримки постраждалих громад, компенсації руйнувань і забезпечення критичної інфраструктури. Багато підприємств змушені працювати під обстрілами або регулярно зупиняти діяльність через проблеми з логістикою, електропостачанням, мобілізацією кадрів та релокацією виробництва. У таких умовах зростає не лише соціальне навантаження, а й відповідальність компаній перед працівниками та суспільством.

Одна з ключових проблем соціальної відповідальності - це збереження робочих місць. Через воєнні дії підприємства втрачають ринки збуту, частину обладнання, іноді цілі заводи чи склади. При цьому багато компаній залишаються соціально свідомими і намагаються утримати персонал, навіть якщо виробництво тимчасово призупинене. Це вимагає від бізнесу суттєвих фінансових резервів та стратегічного планування. Наприклад, такі компанії як Нова Пошта та Укрпошта активно відкривають нові робочі місця навіть у складних регіонах, підтримуючи економічну активність громад та забезпечуючи людей роботою й стабільним доходом [2].

Ще одна масштабна проблема - це гуманітарна відповідальність бізнесу. У багатьох містах саме компанії забезпечують людей продуктами першої необхідності, медикаментами, засобами гігієни, транспортом для евакуації. Мережа Сільпо, Fozzy Group, АТБ та інші ритейлери регулярно формують гуманітарні набори, співпрацюють із волонтерами та благодійними фондами. Часто бізнес бере участь у відновленні шкіл, лікарень, укриттів, що стали критично важливими об'єктами для життя людей. Однак така діяльність потребує значних ресурсів, а через економічну кризу компаніям дедалі важче підтримувати стабільний обсяг гуманітарної допомоги. Це створює дилему: як одночасно підтримувати суспільство та забезпечувати фінансову життєздатність бізнесу.

Соціальна відповідальність українських компаній тісно пов'язана з питаннями соціальної підтримки працівників. Окрім фінансової допомоги, актуальною є психологічна підтримка, забезпечення гнучких графіків, можливість дистанційної роботи, створення умов для працевлаштування мобілізованих або внутрішньо переміщених осіб [1]. Компанії намагаються забезпечити безкоштовні курси підвищення кваліфікації, перепідготовки, а також підтримку ветеранів, які повертаються до мирного життя. Це стає новим вектором КСВ, адже адаптація військових - довготривалий процес, що вимагатиме уваги бізнесу ще багато років.

Існує також проблема нерівномірності соціальної відповідальності серед різних секторів економіки. Великі компанії з міжнародними партнерами та доступом до фінансування мають більше можливостей для впровадження масштабних соціальних програм, тоді як малий та середній бізнес, який постраждав від війни найбільше, часто не має ресурсів навіть для відновлення власної діяльності. Це формує нерівність у доступі громад до допомоги: одні регіони отримують необхідну підтримку завдяки присутності соціально активних компаній, тоді як інші, особливо прифронтові або недавно деокуповані, залишаються без системної підтримки.

Економічна криза та зниження купівельної спроможності також ставлять перед бізнесом складне завдання: як зберегти соціальні програми, коли прибутковість падає, інвестиції скорочуються, а операційні витрати зростають через енергетичні атаки та інфляцію [3]. Компанії вимушені оптимізувати бюджети, переглядати пріоритети, але при цьому залишатися соціально значущими. У багатьох випадках вони шукають партнерства з міжнародними фондами, донорськими організаціями, державними програмами, щоб зберегти соціальні ініціативи та забезпечити їхню сталість.

Не менш важливою є проблема прозорості та довіри. В умовах війни суспільство очікує від бізнесу не лише допомоги, а й чесності, відкритості та реальної користі від заявлених програм. Це стимулює розвиток ESG-звітності, підзвітності перед інвесторами, медіа та громадськістю. Компанії, які демонструють прозорість та реальні результати, отримують підтримку суспільства й партнерів, тоді як формальний підхід до соціальної відповідальності вже не сприймається як достатній. Бізнесу доводиться працювати над підвищенням ефективності програм, а не просто над їхнім іміджевим характером. У цьому контексті важливим викликом стає співпраця бізнесу, держави та громадського сектору. Для адаптації соціальних програм до воєнних умов потрібні спільні рішення - від розвитку волонтерських логістичних мереж до створення програм реінтеграції ветеранів, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відбудови соціальної інфраструктури. Компанії все частіше об'єднуються у спільні ініціативи, наприклад UNITED24 чи проекти фонду «Повернись живим», що дозволяє масштабувати соціальний ефект та підвищувати ефективність допомоги.

Підсумовуючи, проблематика соціальної відповідальності бізнесу в Україні охоплює широкий спектр питань - від безпеки працівників і збереження робочих місць до вирішення гуманітарних криз, відновлення громад та впровадження ESG-підходів. Війна значно ускладнила ці завдання, але водночас стимулювала бізнес до розвитку глибшої, більш системної соціальної відповідальності. Саме завдяки такому підходу компанії стають важливою опорою суспільства, сприяють стійкості економіки та формують основу для майбутньої відбудови України після перемоги.

Список використаних джерел

1. Букреєва Д. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1316/1271/> (дата звернення 13.11.2025).
2. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2023. № 2. С.130-139
3. Обріза О., Черноба Л. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>

УДК 351:331.5]:355.018

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Кисельова В. І.

студентка магістратури,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Шумейко І. П.

доктор філософії за спеціальністю 081 Право,
старший викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Повномасштабна військова агресія РФ проти України з 2022 року спричинила системні потрясіння на ринку праці: руйнування виробничих потужностей, масштабне переміщення населення, мобілізацію частини працездатних громадян та зміну галузевої структури зайнятості. За цих умов державна політика зайнятості трансформується з моделі стабільного регулювання до антикризової та відновлювальної [6; 7].

Нормативною базою державної політики зайнятості залишається Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012 р., який неодноразово оновлювався, у тому числі з урахуванням викликів воєнного стану (підтримка внутрішньо переміщених осіб, неповної зайнятості, програм активного сприяння працевлаштуванню тощо) [2]. За даними Державної служби зайнятості, у 2024 р. офіційний статус безробітного мали близько 255 тис. осіб, половину з яких було працевлаштовано за сприяння служби [4]. У цих умовах політика зайнятості стає ключовим інструментом стабілізації соціально-економічної системи та розвитку людського капіталу [6].

В умовах сьогодення Державна служба зайнятості суттєво адаптувала інструменти роботи, а саме: активізовано дистанційні сервіси, релоковано частину центрів зайнятості, переформатовано пріоритети з пасивної допомоги до активних програм працевлаштування та перекваліфікації [1; 6]. Також було розширено програми компенсації роботодавцям при працевлаштуванні ВПО, осіб з інвалідністю, тривалих безробітних [4].

Сучасна модель державної політики зайнятості орієнтується на розвиток активних програм: професійне навчання, перепідготовку під запити відбудови, стимулювання самозайнятості, розвиток публічно-приватного партнерства у сфері працевлаштування [7]. Суттєво зростає роль прогнозування потреб ринку праці та розвитку компетентностей, необхідних у секторах реконструкції [6].

Таким чином, програма «єРобота», затверджена Міністерством економіки України, стала одним із найбільш дієвих механізмів активної політики. Вона передбачає декілька напрямів: гранти для мікро- та малого бізнесу, гранти для розвитку переробних підприємств, а також окремі лінії підтримки ветеранського бізнесу та підприємництва внутрішньо переміщених осіб [3]. Завдяки цьому, потреба створення нових робочих місць інтегрує політику зайнятості з політикою розвитку малого бізнесу та місцевим економічним відновленням.

Важливою складовою трансформації стало впровадження електронних сервісів: кабінети безробітних і роботодавців, цифрові реєстри вакансій, часткова інтеграція послуг у застосунок «Дія» [3]. Це суттєво підвищило доступність державної підтримки та швидкість обміну інформацією між громадянами, службою зайнятості й роботодавцями.

Спільна оцінка Уряду України, ЄС, ООН та Світового банку визначає потреби у відбудові країни на рівні понад 524 млрд дол. США, що формує довгостроковий попит на кваліфіковані кадри у сферах будівництва, інженерії, транспорту, енергетики [9]. Державна політика зайнятості стає елементом комплексної політики відновлення: актуалізуються

програми перекваліфікації, повернення трудових мігрантів, співпраця з донорами та міжнародними інституціями [8].

Таким чином, аналіз зазначених аспектів дозволяє окреслити ключові напрями трансформації політики зайнятості. Політика зайнятості зазнала структурної трансформації, змістившись від пасивних інструментів до активних програм розвитку людського капіталу, професійної перепідготовки та підприємництва [6; 7]. Саме Державна служба зайнятості стала провідним агентом адаптації ринку праці, впровадивши гнучкі дистанційні сервіси й механізми співпраці з роботодавцями, хоча окремі регіони досі стикаються з обмеженим доступом до можливостей працевлаштування [1; 4]. Програма «єРобота» створює нові робочі місця, посилює самозайнятість та підтримує малі підприємства, що сприяє відновленню економічної активності громад [10]. Цифровізація підвищила ефективність державних послуг, однак потребує подолання цифрового розриву між регіонами та підвищення цифрової компетентності населення [3]. Політика зайнятості інтегрується в загальнодержавну стратегію відбудови, узгоджуючись із міграційною, освітньою та регіональною політиками. Ключові завданнями політики зайнятості на сьогодні є прогнозування потреб ринку праці, підтримка вразливих груп, розширення програм професійного навчання та перекваліфікації [8; 9].

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми діяльності державної служби зайнятості в умовах воєнного стану / за ред. К. В. Ростовської. Київ, 2024.
2. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Програма «єРобота»: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу : офіц. вебсайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2025).
4. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2023 році : статистичний звіт. Київ : ДСЗ, 2024.
5. Управління людським капіталом в умовах воєнного стану та відновлення : аналітична записка / НІСД. Київ, 2024.
6. Функціонування ринку праці України в умовах воєнної економіки : аналітичний огляд. Київ : НІСД, 2024.
7. Цифрова трансформація державних сервісів у сфері зайнятості : аналітична доповідь. Київ : Мінекономіки, 2024.
8. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine Reconstruction and Recovery Needs Assessment. London : EBRD, 2024.
9. Levchuk K., Moldovanu V. Unused potential: youth unemployment as a threat to sustainable development in Ukraine. Economic bulletin of the Dniprovsk State Technical University. 2025. № 1(10). С. 46–53. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332417pp46-53](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332417pp46-53)
10. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. February 2022 – February 2025. Washington, 2025.

УДК 342.95

НЕДОСТОВІРНЕ ДЕКЛАРУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ДОКАЗУВАННЯ У СПРАВАХ ПРО ПРАВОПОРУШЕННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З КОРУПЦІЄЮ

Кутіщев І. О.

студент групи 41ПУ,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.**Шумейко І. П.**

доктор філософії за спеціальністю 081 Право,

старший викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0009-0001-5510-841X

Система електронного декларування є ключовим елементом антикорупційної політики України. Вона створена для забезпечення прозорості діяльності публічних службовців, запобігання незаконному збагаченню та контролю за активами державних посадовців. Проте ефективність цієї системи безпосередньо залежить від здатності держави забезпечити якісне доказування фактів подання недостовірної інформації.

З моменту запровадження декларування в Україні виявлено тисячі декларацій з ознаками недостовірності. Однак реальні випадки притягнення до відповідальності обмежені, що свідчить про наявність значних проблем у доказуванні таких правопорушень. У практиці часто виникають труднощі з доведенням суб'єктивної сторони, визначенням вартості активів, встановленням частки у спільному майні та дотриманням процедурних вимог.

Метою цієї роботи є визначення ключових проблем доказування у справах про недостовірне декларування на основі розгляду конкретних прикладів судової практики, які демонструють «слабкі місця» чинного механізму відповідальності.

Основними нормативними актами, які регулюють юридичну відповідальність за декларування недостовірних відомостей, є:

стаття 172-6 Кодексу України про адміністративні правопорушення – встановлює адміністративну відповідальність за подання завідомо недостовірних даних у декларації, у випадку, якщо такі відомості відрізняються від достовірних на суму від 150 до 750 прожиткових мінімумів для працездатних осіб [1];

стаття 366-2 Кримінального кодексу України – передбачає кримінальну відповідальність за умисне внесення до декларації завідомо недостовірних відомостей, якщо розбіжність перевищує 750 прожиткових мінімумів для працездатних осіб [2].

Зауважимо, що в рамках цього дослідження опрацьовуються проблемні питання саме адміністративної відповідальності.

У 2025 році законодавство було оновлено – пороги відповідальності підвищено з огляду на інфляцію. Це створило нову проблему: значна частина потенційно недостовірних декларацій перестала підпадати під адміністративну чи кримінальну відповідальність через недостатній розмір розбіжностей.

Для підтвердження факту недостовірного декларування обов'язково потрібно довести, зокрема, таке:

- 1) факт наявності розбіжності між реальною та задекларованою інформацією;
- 2) розмір розбіжності (якщо розбіжності стосуються об'єкта, який має вартість), який перевищує порогові значення;
- 3) умисел суб'єкта, який подавав декларацію.

Переходячи до аналізу конкретних практичних проблем доказування у справах про недостовірне декларування, відзначимо, що ключовою проблемою є встановлення

суб'єктивної сторони діяння. Однією з найбільших складнощів є доведення **умислу** подати неправдиві дані. Наявність технічних помилок або неправильне трактування обов'язку декларування не завжди означає намір приховати активи.

Суди часто наголошують, що *відсутність умислу є підставою для закриття справи у зв'язку з відсутністю складу правопорушення*. Наприклад, у справі № 760/2664/25 Солом'янський районний суд міста Києва констатував: «під час судового розгляду справи не було доведено наявність у ... умислу (прямого чи непрямого) на подання завідомо недостовірних відомостей у декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, відповідні докази відсутні» [3].

Це демонструє, що суди справедливо вимагають доволі високого стандарту доказування умислу, який у багатьох випадках сторона обвинувачення не може забезпечити з причин наявності певних недоліків у роботі суб'єктів, уповноважених на складання протоколів про адміністративні правопорушення.

Ще однією проблемою в доказуванні в цій категорії справ є доведення реальної вартості майна суб'єкта декларування. Класичний приклад – ситуація, коли задекларована вартість майна не відповідає реальній, але встановлена в ході розгляду справи розбіжність є меншою за мінімальний поріг, необхідний для притягнення до відповідальності. Наприклад, Хаджибейський районний суд м. Одеси зазначив: «Сторона захисту в судовому засіданні представила доказ (договір купівлі продажу вказаного майна) який підтверджує факт придбання зазначеної спірної квартири подружжям і її чоловіком за 482300 гривень. Тобто, якщо ... є власником вказаної квартири, то сума її власності складає 241150 гривень. Відповідно, якщо виходити з вказаної суми та диспозиції ч. 4 ст. 172-6 КУпАП то можливо стверджувати, що вказана сума менша аніж 100 прожиткових мінімумів для працездатних осіб, що становить 302800 гривень, що призводить до відсутності складу даного адміністративного правопорушення» [4].

Поширеною лінією захисту є твердження про те, що декларант:

не знав вартості майна;

не був безпосереднім учасником фінансових операцій чи правочинів щодо майна;

не мав доступу до документів, на підставі яких він міг би знати про вартість такого майна;

діяв на підставі інформації, яку йому надав інший член сім'ї.

Наприклад, Печерський районний суд міста Києва в одній зі своїх постанов дійшов такого висновку: «... доведено, що він не знав точної суми купівлі транспортного засобу, оскільки кошти не вносились ним особисто.

Таким чином, суд вважає, що у ... був відсутній умисел на подання завідомо недостовірних відомостей у декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, а саме у розділі 6 «Цінне рухоме майно – транспортні засоби»» [5].

Суд у таких випадках достатньо часто приймає позицію сторони захисту, оскільки немає доказів наявності умислу, а декларант міг помилитися добросовісно, отже вина декларанта не доведена поза розумним сумнівом.

Крім того, певні порушення процедури збирання доказів з боку осіб, уповноважених на складання протоколів про адміністративні правопорушення, можуть призводити до визнання доказів недопустимими.

Проблемою є розмежування неточних та недостовірних відомостей. Так, не кожна невідповідність у декларації є «недостовірною». Декларант може припуститися технічної помилки, навести неточні відомості (через те, що не володів та не міг володіти достатньою інформацією або через те, що відбувся збій у системі). На основі судової практики можна виділити кілька типових ситуацій, у яких суди закривають справи про адміністративні правопорушення з огляду на наявність технічної помилки в роботі системи подання декларацій. Наприклад у постанові Луцького міськрайонного суду Волинської області було зазначено: «Таким чином, судом встановлено, що в діях ... відсутні ознаки суб'єктивної сторони складу правопорушення, передбаченого ч. 4 ст. 172-6 КУпАП, оскільки у неї були

відсутні мотиви вчинити порушення закону, вона не бажала їх настання, поза її волею перебував свідомий допуск настання негативних наслідків від діяння, що свідчить про відсутність вини, а відтак робить неможливим притягнення до адміністративної відповідальності за даною статтею, а тому провадження у справі підлягає закриттю за п. 1 ч. 1 ст. 247 КУпАП» [6].

Недостовірне декларування (як різновид порушення вимог фінансового контролю) є одним із серйозних правопорушень у сфері запобігання корупції. Однак сучасна судова практика свідчить про значні проблеми у доведенні наявності складу таких правопорушень. Основними проблемами доказування в цій категорії справ є: складність у доведенні суб'єктивної сторони правопорушення (а саме, її обов'язкового елемента – вини у формі умислу), складність встановлення реальної вартості майна, недоліки в роботі органів, відповідальних за складання протоколів про адміністративні правопорушення та збір доказової бази. Це дозволяє зробити висновок, що ефективність механізму фінансового контролю значною мірою залежить не лише від законодавства, але й від здатності органів контролю дотримуватися процедур та збирати належні та допустимі докази. Без посилення доказової бази, удосконалення процедур перевірки та оптимізації порогів відповідальності система електронного декларування не зможе повною мірою виконувати свою антикорупційну функцію.

Список використаних джерел:

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 року № 8073-Х. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення 30.11.2025).
2. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Постанова Солом'янського районного суду міста Києва від 25 червня 2025 року у справі № 760/2664/25 про адміністративне правопорушення, передбачене ч. 4 ст. 172-6 КУпАП. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/128507795> (дата звернення: 30.11.2025).
4. Постанова Хаджибейського районного суду м. Одеси від 14 липня 2025 року у справі № 521/7005/25 про адміністративне правопорушення, передбачене ч. 4 ст. 172-6 КУпАП. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/128830665> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Постанова Печерського районного суду міста Києва від 05 серпня 2025 року у справі № 757/43266/20-п про адміністративне правопорушення, передбачене ч. 4 ст. 172-6 КУпАП. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/131987252> (дата звернення: 30.11.2025).
6. Постанова Луцького міськрайонного суду Волинської області від 04 квітня 2025 року у справі № 161/19643/24 про адміністративне правопорушення, передбачене ч. 4 ст. 172-6 КУпАП. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/126352096> (дата звернення: 30.11.2025).

УДК 657.6

ВПЛИВ АУДИТОРСЬКИХ ФІРМ «ВЕЛИКОЇ ЧЕТВІРКИ» НА РОЗВИТОК НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТУ: АНАЛІТИКА ТА ОЦІНКА

Машталір К. В.

студентка 2 курсу спеціальності 071 Облік та оподаткування
Вінницький технічний фаховий коледж м. Вінниця, Україна

Фабіянська В. Ю.

к.е.н., доцент, завідувач навчально-методичної лабораторії
Вінницький технічний фаховий коледж м. Вінниця, Україна

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції у світову економіку роль незалежного аудиту в Україні набуває все більшого значення. Одним із ключових чинників, що впливають

на формування аудиторського середовища, є діяльність міжнародних аудиторських компаній – «Великої четвірки». Їх присутність на українському ринку не лише сприяє підвищенню якості аудиторських послуг, а й визначає стандарти професійної етики, прозорості та довіри.

Хоч і український аудит почав набувати незалежності згідно із законами, що почали створюватись по зразкам ЄС, домінування «Великої четвірки» на міжнародному ринку не можливо проігнорувати. За бажання підприємців співпрацювати з міжнародними компаніями або розширювати свою фірму потребувало й звітності, якій можна було довіряти.

Звісно, українські аудитори добре справлялись з поставленими завданнями, але у Європі та інших країнах світу все ж більший вплив мають звіти аудиторських компаній «Великої четвірки». Отже, українські фірми також використовували послуги аудиту «Великої четвірки». Для більшого розуміння кількості наданих послуг «Великої четвірки» в Україні, можна продемонструвати на діаграмі зі «Звіту про аудиторську діяльність» ОСНАД (рис. 1), який відображає частку «Великої четвірки» за вартістю наданих послуг (млн грн) у 2024 році (табл.1).

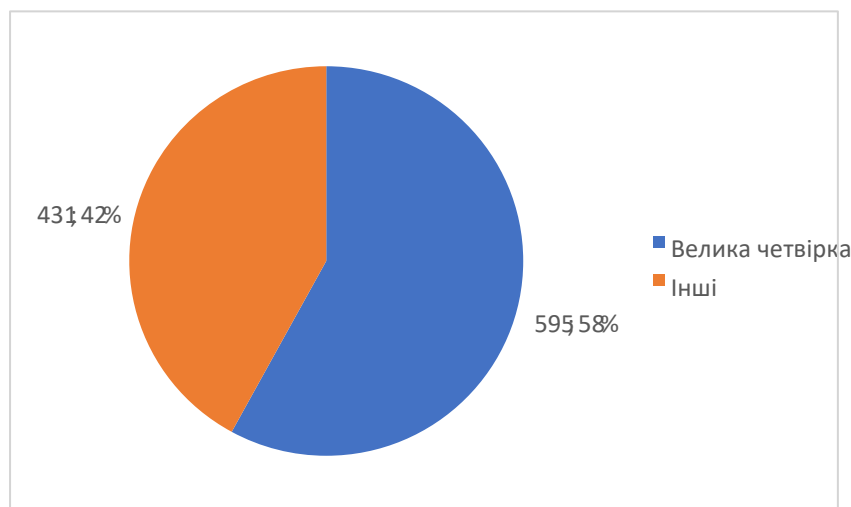


Рисунок 1. Частка «Великої четвірки» в обов'язковому аудиті фінансової звітності ПСІ за вартістю наданих послуг (млн грн), 2024 р.

Джерело: [11]

Як видно із рис. 2, з усієї вартості аудиторських послуг, які надавались в Україні в частині обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, які становлять суспільний інтерес (далі - ПСІ), 58% належить фірмам «Великої четвірки». З метою проведення динамічного аналізу вартості наданих послуг, наведемо дані у табл. 1 щодо вартості послуг у обов'язковому аудиті фінансової звітності ПСІ за 2022-2024 рр.

Таблиця 1

Динаміка частки «Великої четвірки» в обов'язковому аудиті фінансової звітності ПСІ за вартістю наданих послуг, 2022-2024 рр.

Категорія аудиторських фірм	2022		2024		Відхилення, 2024 від 2022 рр.,	
	Вартість послуг млн. грн	%	Вартість послуг млн. грн	%		
					млн. грн	%
Фірми «Великої четвірки»	695	58%	595	58%	- 100	0,0
Інші аудиторські фірми	496	42%	431	42%	- 65	0,0
Разом	1 191	100%	1 026	100%	- 165	*

Отже, бачимо, що «Велика четвірка» не втратила відсоток частки на ринку за доходами, але при цьому її дохід став меншим на 100 млн. грн. Проведемо такий самий аналіз, тільки з одиницями наданих послуг (рис. 2., табл. 2).

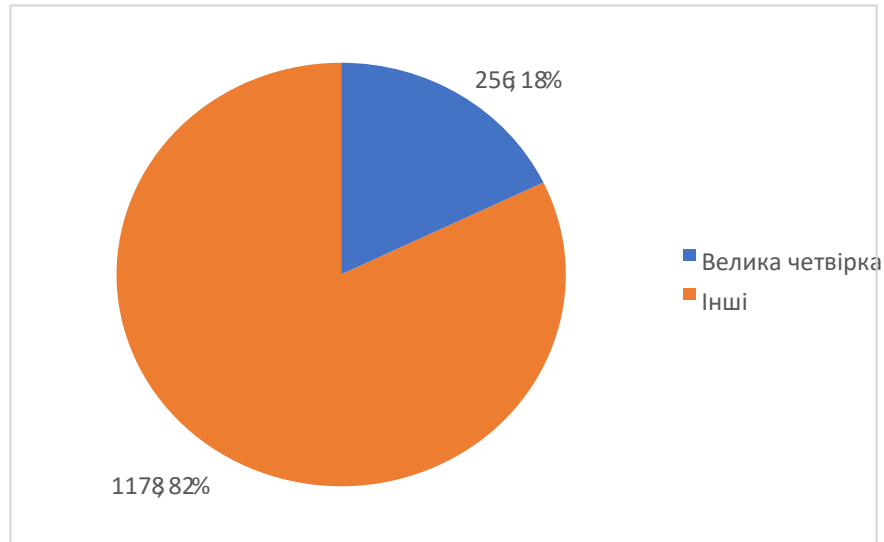


Рис. 2. Частка "Великої четвірки" в обов'язковому аудиті фінансової звітності (фінансової інформації) ПСІ за кількістю наданих послуг, од, 2024 р.

Джерело: [1]

Аналізуючи таблиці, можна помітити, що частки «Великої четвірки» в обов'язковому аудиті за вартістю та кількістю наданих послуг з часом зменшується. Звісно, 1% це не значний показник, проте він дає нам зрозуміти, що послуги компаній «Великої четвірки» є недосяжними для українських підприємців і вони схильні робити вибір в користь інших аудиторських компаній.

Таким чином, у сучасних умовах розвитку українського аудиту спостерігається паралельне співіснування двох напрямів: впливу міжнародних стандартів, зокрема фірм «Великої четвірки», та зростання ролі вітчизняних аудиторських компаній.

Послуги «Великої четвірки» можуть коштувати від 500 тисяч до 20 мільйонів гривень, ціна коливається в залежності від обсягу та складності роботи. Для порівняння, українські аудиторські компанії пропонують свої послуги за цінами, які більш ніж вдвічі менше – від 20 тисяч до 200 тисяч гривень [2].

Таблиця 2

Динаміка частки «Великої четвірки» в обов'язковому аудиті (фінансової інформації) ПСІ за кількістю наданих послуг, од, 2024 р.

Категорія аудиторських фірм	2022		2024		Відхилення 2024 від 2022 рр.	
	Кількість наданих послуг, од.	%	Кількість наданих послуг, од.	%	Відхилення	
					од.	%
Фірми «Великої четвірки»	373	19%	256	18%	117 /1%	-1
Інші аудиторські фірми	1609	81%	1178	82%	431 /1%	1
Разом	1 982	100%	1 434	100%	548 /1%	*

Хоча «Велика четвірка» зберігає домінуючу позицію за вартістю наданих послуг, її частка за кількістю виконаних аудитів поступово зменшується, що свідчить про поступове

посилення позицій українських аудиторів. Висока вартість послуг провідних міжнародних компаній змушує багато підприємств надавати перевагу більш доступним вітчизняним фірмам, що сприяє розвитку національного аудиторського ринку. Усе це вказує на поступову диверсифікацію аудиторського середовища України та зростання довіри до місцевих фахівців.

Список використаних джерел

1. Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. URL: <https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Звіт-про-стан-аудиторської-діяльності-в-Україні.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
2. Аудиторська компанія: ваш ключ до фінансової прозорості та надійності. URL: <https://prazdnikko.com/cikavosti/auditorska-kompanija.html> (дата звернення: 05.12.2025).

УДК 35.073.5:330.341.1

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ: СИНЕРГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Стратегічне управління громадами у сучасних умовах набуває нового змісту, оскільки поєднує три ключові виміри — цифрову трансформацію, безпекову стійкість і принципи сталого розвитку. Воєнний стан, масштабні руйнування інфраструктури, зміна соціальної структури територіальних громад, міграційні процеси та необхідність повоєнної реконструкції створюють потребу у впровадженні інноваційних моделей публічного управління, що базуються на доказовості, високому рівні цифрової інтегрованості та орієнтації на довгострокову стійкість.

В останні роки дослідження показують, що громади, які поєднують цифрові рішення, комунікаційний менеджмент, ESG-підходи та механізми управління безпекою, демонструють кращі результати у відновленні територій, залученні інвестицій та підвищенні довіри населення [1]. У цьому контексті важливою є синергія управлінських рішень, коли цифровізація не лише підсилює ефективність, а й стає інструментом прозорості, громадської участі та контролю.

Цифрові STEAM-технології, як зазначено у дослідженні авторки, виступають основою для модернізації міських просторів, моніторингу екологічних та інфраструктурних показників, управління ресурсами та прийняття рішень на основі даних [2]. Впровадження сенсорних систем моніторингу, цифрових карт ризиків, платформ для управління мобільністю та безпекою, систем відеоаналітики, відкритих даних дозволяє громадам оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, проводити прогнозування ризиків та планувати стратегічні сценарії розвитку.

Одним із ключових сучасних напрямів стратегічного управління є інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у діяльність органів місцевого самоврядування. ESG-комунікації, як показано у науковій статті авторки, виступають інструментом координації між владою, громадськістю та бізнесом, забезпечуючи прозорість, підзвітність та підтримку регіональних програм розвитку [3]. Використання ESG-матриці дозволяє громадам формувати політику з урахуванням екологічних ризиків, соціальних потреб та управлінської відповідальності, що є особливо актуальним у процесі повоєнного відновлення.

Безпековий вимір стратегічного управління потребує окремої уваги. Дослідження Ортіної Г.В. та Трусової Н.В. підкреслюють, що управління безпекою особистості та громади є фундаментом стійкого розвитку, оскільки рівень соціальної захищеності, доступність укриттів, інформування населення та якість кризових комунікацій визначають ефективність місцевої влади в умовах загроз [4]. Інноваційні моделі безпекового управління в громадах включають системи раннього попередження, мобільні додатки для сповіщення, цифрові карти укриттів, інтеграцію ДСНС, поліції та місцевої влади в єдині комунікаційні системи.

Стратегічне управління громадами сьогодні має багаторівневий характер. По-перше, воно орієнтоване на довгострокове планування (стратегії 2030, 2050). По-друге, потребує використання доказових інструментів: SWOT-аналіз, ESG-матриця, STEAM-моніторинг, ризик-індикатори, системи стратегічного прогнозування. По-третє, включає розвиток комунікаційного менеджменту — як внутрішнього (влада — громада), так і зовнішнього (влада — бізнес — донори).

Наведена нижче таблиця узагальнює ключові інноваційні моделі стратегічного управління, релевантні для українських громад:

Таблиця 1

Інноваційні моделі стратегічного управління громадами

Модель	Зміст	Очікуваний ефект
Цифрова STEAM-модель	Датчики, цифрові карти, екологічний моніторинг, Big Data	Оперативність рішень, прозорість, точність планування
ESG-модель	Екологічні, соціальні, управлінські індикатори	Підзвітність, довіра, доступ до міжнародних ресурсів
Комунікаційна модель	Кризові комунікації, участь громадян, цифрові платформи	Соціальна згуртованість, легітимність
Модель безпекового управління	Системи раннього попередження, карти ризиків, інтегровані сервіси	Зменшення втрат, стійкість громад
Модель стратегічного прогнозування	SWOT, PESTLE, сценарне планування	Довгострокова стабільність

Джерело: укладено автором за матеріалами [1–4].

Інноваційні моделі стратегічного управління громадами неможливо реалізувати без належної інституційної спроможності органів влади. Це передбачає не лише технічне переоснащення, а й формування нової управлінської культури, яка включає цифрові компетентності, здатність працювати з даними, навички кризового менеджменту та розуміння принципів сталого розвитку. Як свідчить міжнародний досвід, саме здатність органів місцевого самоврядування інтегрувати інновації у щоденні управлінські процеси корелює з рівнем соціально-економічного розвитку громад та їхньою стійкістю до кризових ситуацій.

В умовах післявоєнної реконструкції надзвичайно важливою є інтеграція цифрових інструментів у систему стратегічного планування. Цифровізація дає змогу громадам аналізувати великі масиви даних — демографічних, соціальних, екологічних, інфраструктурних — і ухвалювати рішення на основі реального стану території. Це створює основу для більш точного прогнозування ризиків та визначення пріоритетних напрямів відновлення. Як показують результати досліджень, використання STEAM-технологій (Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics) дозволяє створювати інтегровані системи управління міськими просторами, що поєднують екологічний моніторинг, цифрові карти ресурсів, системи комунікації та безпеки [2].

Такі технології забезпечують контроль за якістю повітря, навантаженням на дороги, станом інженерних мереж, а також дозволяють здійснювати енергетичний аудит та планувати впровадження відновлюваних джерел енергії. Для громад, що зазнали руйнувань, ці інструменти стають критично важливими під час планування черговості відбудови об'єктів інфраструктури та оптимізації витрат.

Особливої уваги заслуговує роль ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які перетворюються на ключовий стандарт стратегічного управління у країнах ЄС. ESG-матриця, розроблена авторкою у попередніх дослідженнях, дозволяє громадам оцінювати вплив рішень не лише на економічні показники, а й на соціальну сферу, екологію та якість управління [3]. Це створює підґрунтя для прозорості та підзвітності, що є важливим фактором залучення міжнародних донорів і партнерів. Застосування ESG-критеріїв у відновленні громад забезпечує відповідність повоєнних проєктів європейським стандартам та підвищує шанси на отримання грантів, які відіграватимуть ключову роль у відбудові України.

Управління безпекою громади є ще одним критичним компонентом інноваційних моделей стратегічного розвитку. Воєнні та гібридні загрози вимагають від місцевої влади здатності швидко реагувати на події, забезпечувати інформування населення та координувати дії між різними суб'єктами безпеки. Впровадження систем раннього попередження, інтегрованих платформ кризових комунікацій, мобільних застосунків для сповіщення мешканців не лише підвищує рівень готовності громад, а й сприяє зменшенню втрат під час надзвичайних ситуацій [4]. Дослідження Ортіної Г.В. та Трусової Н.В. доводять, що безпекова складова є невід'ємною частиною сталого розвитку, а ефективне управління безпекою — основою довіри населення до органів влади.

Сучасні моделі стратегічного управління передбачають також побудову системи ефективних комунікацій, які забезпечують активну участь громадян у процесах прийняття рішень. Комунікаційний менеджмент, зокрема ESG-комунікації, виконує роль «мосту» між владою та громадянами, сприяє зменшенню конфліктів, підвищує рівень соціальної згуртованості та легітимність рішень. Використання цифрових платформ, інтерактивних карт, консультаційних опитувань, публічних презентацій стратегій розвитку формує нові моделі співучасті громадян (co-governance), де громада не лише отримує інформацію, а й впливає на формування політики розвитку.

Важливою складовою інноваційного управління є використання інструментів стратегічного прогнозування. Сценарний аналіз, SWOT-моделі, PESTLE-аналіз, системи оцінювання ризиків та стратегічних можливостей дозволяють громадам будувати різні траєкторії розвитку з урахуванням імовірних загроз і тенденцій. В умовах післявоєнної України такі інструменти допомагають територіальним громадам визначити потенційні точки економічного зростання, перспективи розвитку інфраструктури, можливості залучення інвестицій, необхідні зміни в управлінській структурі та механізми оптимізації витрат.

Інноваційні моделі стратегічного управління також передбачають розбудову міжмуніципального співробітництва. У країнах ЄС громади об'єднуються для спільного використання ресурсів, створення кластерів, реалізації інфраструктурних проєктів та організації спільних сервісів. Для України подібні практики стають дедалі актуальнішими: вони дозволяють відновлювати інфраструктуру швидше, дешевше та ефективніше, а також підвищувати конкурентоспроможність громади у міжрегіональному контексті.

Повоєнна реконструкція потребує формування нової управлінської парадигми, де ключовими елементами є стійкість, інноваційність та відповідальність перед громадою. Це означає, що стратегічні рішення мають прийматися з урахуванням довгострокового впливу на економічний розвиток, соціальну згуртованість, екологічну рівновагу та безпеку населення. Застосування ESG-підходів, цифрових технологій та моделей кризового управління дозволяє підвищити якість управління, зменшити ризики та забезпечити прозорість планування.

Отже, інноваційні моделі стратегічного управління, побудовані на інтеграції цифрової трансформації, безпеки та сталого розвитку, створюють основу для ефективного відновлення та майбутнього зростання українських громад. Вони дозволяють органам місцевого самоврядування швидко адаптуватися до змін, залучати інвестиції, підвищувати рівень довіри населення та формувати сучасну управлінську інфраструктуру, здатну забезпечити довгострокову стійкість навіть за умов нестабільності.

Узагальнюючи викладене, інноваційні моделі стратегічного управління громадами, побудовані на поєднанні цифровізації, безпекового менеджменту та принципів сталого розвитку, формують принципово нову управлінську парадигму, здатну забезпечити ефективне

відновлення України у післявоєнний період. Інтеграція цифрових STEAM-рішень, систем раннього попередження, ESG-підходів, кризових комунікацій та стратегічного прогнозування дозволяє громадам не лише адаптуватися до складних умов, а й формувати проактивну модель розвитку, яка ґрунтується на доказовості, прозорості та відповідальності.

Сучасні громади мають діяти не як пасивні адміністративні одиниці, а як динамічні управлінські системи, здатні самостійно генерувати рішення, залучати інвестиції, формувати партнерства та забезпечувати інституційну стійкість. Саме інновації — цифрові, соціальні, управлінські — стають ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність громади у нових реаліях. Досвід ЄС та міжнародні практики підтверджують, що громади, які поєднують прозорість, цифрову відкритість і сталість, набагато швидше відновлюються, залучають капітал, повертають населення та формують нову якість територіального розвитку.

Особливої ваги набуває безпековий вимір стратегічного управління, адже саме він визначає здатність громади вистояти, захистити населення та зберегти інфраструктуру в умовах загроз. Безпекові інновації — від мобільних застосунків до інтегрованих систем сповіщення — стають фундаментом соціальної довіри, яка є критичною для будь-яких реформ. Водночас ESG-компонент забезпечує збалансованість рішень, врахування соціальних потреб, екологічну відповідальність і високий рівень підзвітності.

Таким чином, синергія цифровізації, безпеки та сталого розвитку створює цілісну архітектуру стратегічного управління, яка відповідає європейським стандартам та пріоритетам повоєнної реконструкції. Інноваційні моделі, засновані на цих принципах, здатні забезпечити громадам не лише оперативне відновлення, а й довгострокову життєстійкість, конкурентоспроможність та розвиток у напрямі інтеграції до європейського простору.

Список використаних джерел

1. Ортіна Г. В. Цифрові STEAM-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2024. № 3(52). С. 123 – 129.
2. Ортіна Г. В., Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66 – 74.
3. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління громадами у післявоєнний період. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 1. С. 41–49.
4. OECD. Public Governance Review: Digital Transformation for Responsive and Resilient Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. 148 p.
5. European Commission. EU Digital Public Services Report 2023. Brussels: European Union, 2023.
6. United Nations Development Programme. Local Governance for Post-Conflict Reconstruction: Best Practices and Innovations. New York: UNDP, 2022. 92 p.

УДК 35.078.3:334.012.64

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Вахміна Л. А.

здобувачка вищої освіти 21 МБ ПУ 3,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

У сучасних умовах трансформації української економіки, спричиненої повномасштабною війною, глобальною нестабільністю та структурними змінами у світовій економіці, система державного регулювання підприємницької діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості та розвитку малого бізнесу. Малий бізнес є не лише базовою складовою національної економіки, а й одним із ключових чинників відновлення регіонів, зайнятості населення, соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб та формування локальних ланцюгів доданої вартості. В умовах воєнного стану саме МСП демонструє здатність до адаптації, переорієнтації виробництва та впровадження інновацій, що потребує модернізації державної політики підтримки [1].

Трансформація підприємницького середовища супроводжується обмеженим доступом до фінансування, логістичними збоями, руйнуванням інфраструктури, зростанням ризиків та невизначеності. Це зумовлює потребу у формуванні більш гнучких, адаптивних та антикризових механізмів державного регулювання. Нинішня політика у сфері підтримки підприємництва поступово переходить від класичних адміністративних інструментів до комплексних програм економічного стимулювання, цифрових сервісів та фінансових інструментів з мінімальним бюрократичним навантаженням. Важливим напрямом є цифровізація регуляторних процедур, що забезпечує прозорість, доступність та ефективність взаємодії бізнесу з державою через електронні сервіси «Дія», реєстри, автоматизовані системи подання документів та аналітичні платформи [2].

Сучасні підходи до державного регулювання передбачають формування сприятливого бізнес-клімату через дерегуляцію, спрощення податкових процедур, доступ до фінансової підтримки та створення безпечного середовища для діяльності суб'єктів господарювання. Особливе значення мають програми кредитування малого бізнесу, зокрема «5-7-9%», грантові ініціативи на підтримку виробництва, агропереробки, IT-стартапів та соціального підприємництва. Водночас нагальними залишаються питання координації державної політики, усунення бар'єрів для експорту, покращення інвестиційного клімату та залучення міжнародних інституцій до відбудови економіки [3].

З огляду на стратегічні виклики, державна підтримка підприємництва має бути зосереджена на стимулюванні інновацій, розвитку підприємницьких екосистем, формуванні бізнес-інкубаторів та кластерних об'єднань у регіонах. Це дозволить не лише посилити конкурентоспроможність українських підприємств, але й створити передумови для структурної модернізації економіки. Важливо враховувати міжнародний досвід, зокрема моделі ЄС, які передбачають поєднання грантового фінансування, податкових стимулів та програм розвитку локального підприємництва в громадах, що зазнали руйнувань. У післявоєнних умовах такі підходи забезпечують швидке відновлення економічної активності та формування нових робочих місць [4].

У цьому контексті особливої ваги набуває інституційна спроможність органів влади забезпечити якісне регулювання, ефективну реалізацію програм та координацію з місцевим самоврядуванням. Потужні локальні інститути розвитку бізнесу, центри підтримки підприємництва, хаби для підприємців та консультативні платформи можуть відігравати ключову роль у відновленні регіональної економіки. Доказові дослідження демонструють, що взаємодія державного сектору, приватного бізнесу та громадськості формує синергетичний ефект, що підсилює економічну стійкість на місцевому рівні [5].

Нижче представлено узагальнення ключових механізмів державної підтримки малого бізнесу в умовах трансформації економіки (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні механізми державної підтримки підприємництва
в умовах трансформації економіки**

Механізм	Сутність	Очікуваний результат
Фінансова підтримка	Кредити «5-7-9%», гранти, компенсації, мікрофінансування	Зростання інвестицій, створення робочих місць
Дерегуляція та спрощення процедур	Скорочення кількості дозволів, цифровізація послуг	Зниження адміністративного навантаження
Податкові стимули	Пільги для МСП, спрощене оподаткування	Підтримка малого бізнесу в умовах кризи
Розвиток підприємницької інфраструктури	Бізнес-інкубатори, хаби, кластери	Інноваційний розвиток регіонів
Експортна підтримка	Інструменти виходу на зовнішні ринки, консультації	Розширення ринків збуту

Джерело: укладено автором за матеріалами Державної служби статистики України [3].

Важливо підкреслити, що механізми державного регулювання підприємництва у воєнних та післявоєнних умовах мають бути спрямовані не лише на компенсацію втрат бізнесу, але й на формування структурно оновленої економіки. Поступова релокація виробничих потужностей, яка активізувалася після 2022 року, створила передумови для розвитку нових промислових зон у центральних та західних регіонах України. Проте ефективність цих процесів значною мірою залежить від здатності держави забезпечити інфраструктурну готовність територій, прогнозоване регуляторне середовище та можливість швидкої інтеграції релокованих підприємств у місцеві економічні екосистеми. Відсутність єдиних стандартів супроводу бізнесу, нерівномірність інституційної спроможності регіонів та складні адміністративні процедури залишаються ключовими бар'єрами для прискореного економічного відновлення [2].

Серед стратегічних напрямів державної політики важливе місце займає розвиток людського капіталу, адже нестача кваліфікованих кадрів є одним із найбільш стримувальних факторів для малого бізнесу. В умовах масової міграції, зміни ринку праці та зростання попиту на нові цифрові компетентності держава має підтримувати програми перепідготовки, отримання нових професій, стимулювати молодь до підприємницької активності та заохочувати ветеранів до започаткування власної справи. У багатьох країнах після конфліктів ефективно працювали програми підприємництва для ветеранів, що поєднували менторство, фінансову допомогу та доступ до інфраструктури підтримки. Адаптація цих моделей в Україні може суттєво прискорити інтеграцію ветеранів та створення нових робочих місць [4].

Одним із ключових елементів післявоєнної трансформації економіки має стати розвиток експортного потенціалу МСП. Українські підприємці активно переорієнтовуються на ринки ЄС, що потребує вдосконалення логістичних маршрутів, адаптації стандартів продукції та підтримки держави у питаннях супроводу експорту. Створення експортних хабів, розширення консультаційних центрів та спрощення процедур співпраці із європейськими партнерами здатні суттєво збільшити частку малого бізнесу в міжнародній торгівлі. Крім того, важливо

формувані нові можливості у сферах креативної економіки, дистанційних послуг та цифрових сервісів, які демонструють високу стійкість навіть за умов воєнного стану [5].

Комплексний розвиток малого бізнесу можливий лише за умови узгодженості державної політики на всіх рівнях — від центральних органів виконавчої влади до місцевого самоврядування. Координація програм, прозорість процедур, ефективна система моніторингу та оцінки дають змогу швидко реагувати на зміни економічної ситуації та забезпечують довгострокову стійкість підприємницького сектору. Впровадження інноваційних інструментів регулювання, зокрема цифрових регуляторних «пісочниць», експериментальних режимів для стартапів та спеціальних економічних зон, може стати важливим кроком на шляху модернізації української економіки та інтеграції у європейський простір.

Узагальнюючи викладене, державне регулювання підприємництва має стратегічне значення для модернізації національної економіки та забезпечення її стійкості в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Ефективність політики залежить від поєднання фінансових інструментів, дерегуляційних заходів, цифровізації, підтримки інновацій та зміцнення інституційної спроможності держави й місцевого самоврядування. Впровадження комплексних механізмів підтримки малого бізнесу сприятиме активізації підприємницької діяльності, формуванню нових ринкових можливостей та прискоренню економічного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Ортіна Г. В., Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66–74.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Дія Бізнес та цифрові інструменти підтримки підприємців: аналітичний звіт. Київ, 2023.
3. Державна служба статистики України. Малий та середній бізнес: статистичний збірник. Київ, 2023.
4. European Commission. SME policy outlook: Resilience and recovery strategies. Brussels, 2022.
5. OECD. Entrepreneurship policies for post-crisis economies: analytical review. Paris: OECD Publishing, 2023.

УДК [351.861:351.746.1]:614.8

ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ ЯК ПРІОРИТЕТ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Вербій С. Ю.

здобувач вищої освіти 21 МБ ПУ,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Сучасні умови воєнної агресії проти України актуалізували нагальну необхідність переосмислення ролі органів місцевого самоврядування в системі цивільного захисту, оскільки саме громади стали основним рівнем первинного реагування на небезпеки. У період постійних ракетних загроз, руйнування критичної інфраструктури, масових переміщень

населення та зростаючих гуманітарних потреб саме місцевий рівень управління отримує найбільше навантаження, що вимагає ефективного стратегічного планування, мобілізації ресурсів і формування стійкої системи безпеки. У післявоєнний період значення цивільного захисту зростатиме, адже громади опиняться перед завданнями відбудови, реінтеграції, розмінування, відновлення соціальних послуг та підготовки до можливих майбутніх загроз. Відтак цивільний захист трансформується з технічного напрямку державної політики у комплексну сферу стратегічного управління [1].

Для ефективної організації цивільного захисту на місцевому рівні важливим є формування цілісної системи реагування, яка включає аналіз ризиків, планування дій, розвиток інфраструктури безпеки та комунікацій, організацію превентивних заходів та забезпечення швидкого відновлення після надзвичайних ситуацій. Сучасна державна політика визначає, що територіальні громади повинні відігравати ключову роль у локальній безпеці, проте на практиці рівень їх спроможності залишається нерівномірним. В умовах територіальної диференціації загроз (прифронтові райони, припортові зони, промислові території, громади з об'єктами критичної інфраструктури) постає потреба у розробці адаптивних стратегій, які враховують специфіку кожної громади [2].

Цивільний захист у громадах включає широкий спектр управлінських рішень: від облаштування укриттів та забезпечення роботи систем оповіщення до організації евакуації, психологічної підтримки населення, надання першої медичної допомоги, проведення тренувань та створення кризових центрів. Одним із ключових аспектів є формування якісної інформаційної політики. Лише за умови своєчасної, достовірної та доступної інформації громадяни можуть правильно реагувати на загрози, що прямо впливає на рівень їх безпеки. У цьому контексті найбільш ефективними є цифрові інструменти: чат-боти, додатки для оповіщення, інтерактивні карти укриттів, сервіси моніторингу повітряної небезпеки, які сьогодні використовуються громадами з високим рівнем цифрової готовності.

Водночас забезпечення фізичної безпеки неможливе без належного стану укриттів. Проблеми нерівномірного розміщення, недостатнього фінансування, зношеності фортифікаційних споруд та відсутності єдності стандартів їх облаштування залишаються критичними. Громади, які системно інвестують у розвиток мережі укриттів, модернізують захисні споруди та забезпечують їх доступність для маломобільних груп населення, демонструють значно більшу стійкість до загроз. Показовими є приклади міст, у яких створено сучасні укриття подвійного призначення — укриття-школи, укриття-дитячі садки, громадські простори, які у разі небезпеки можуть прийняти людей.

Органи місцевого самоврядування відіграють також ключову роль у координації роботи служб, волонтерських організацій та підрозділів ДСНС. Мережеві підходи та партнерські взаємовідносини дозволяють оперативно використовувати доступні ресурси, уникати дублювання функцій і забезпечувати комплексне реагування. У воєнний час у багатьох громадах сформувалися добровольчі пожежні команди, мобільні рятувальні групи, центри гуманітарної підтримки, які стали важливою частиною локальної системи безпеки.

У табл. 1 наведено узагальнені управлінські функції місцевого самоврядування в системі цивільного захисту.

Таблиця 1

Функції органів місцевого самоврядування у сфері цивільного захисту

Етап	Зміст управлінських рішень
Довоєнний / превентивний	Оцінка ризиків, планування реагування, навчання населення, розвиток інфраструктури безпеки
Під час загрози	Своєчасне оповіщення, координація служб, евакуація, ресурсна мобілізація, кризові комунікації
Після надзвичайної ситуації	Відновлення інфраструктури, аналіз збитків, психологічна допомога, моніторинг ризиків, підготовка до повторних загроз

Джерело: укладено автором за матеріалами ДСНС України та МВС [3].

У післявоєнний період роль місцевого самоврядування лише посилюватиметься, оскільки громади стануть центрами реалізації відбудовчих проєктів, реінтеграції населення, відновлення критичної інфраструктури, проведення розмінування, відродження економічної активності та формування системи соціальної підтримки. У цьому контексті фундаментальним завданням є розробка стратегій стійкості, які враховуватимуть можливість повторення загроз та необхідність забезпечення безпеки на тривалий період. Сучасні міжнародні підходи у сфері цивільного захисту наголошують на важливості концепції «resilience» — здатності системи не лише реагувати, але й адаптуватися, попереджати ризики та швидко відновлюватися [4].

Управління ризиками повинно базуватися на доказовості, аналітиці та прогнозуванні. Використання геоінформаційних систем, супутникових даних, інтегрованих карт загроз дозволяє громадам точніше визначати зони можливих надзвичайних ситуацій, формувати маршрути евакуації, оцінювати вразливість інфраструктури та приймати обґрунтовані рішення. Такі інструменти широко застосовуються у країнах-членах ЄС, де цивільний захист розглядається як частина комплексної політики безпеки громад.

Одним із ключових напрямів є розвиток людського потенціалу. Підготовка кадрів у сфері цивільного захисту, підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування, залучення волонтерів та створення системи громадського навчання є основою ефективної моделі реагування. В Україні вже діють програми підготовки інструкторів із домедичної допомоги, тренінги з кризових комунікацій, програми підвищення кваліфікації для працівників територіальних громад, проте їх масштаб та рівень охоплення потребують істотного розширення.

Психологічна підтримка населення — ще один важливий, але часто недооцінений компонент цивільного захисту. Воєнні дії спричинили значне поширення стресових розладів, що впливає на здатність людей своєчасно реагувати на загрози та приймати рішення в екстремальних умовах. Тому громади повинні інтегрувати психологічні служби у загальну систему безпеки, створювати центри психосоціальної підтримки та забезпечувати доступ до фахових консультацій.

Післявоєнний період вимагатиме також посилення міжнародного співробітництва. Досвід країн, які пройшли через масштабні конфлікти (Хорватія, Грузія, Боснія і Герцеговина), демонструє, що після відновлення активна підтримка партнерів і донорів є ключовою у створенні ефективної системи цивільного захисту. Для українських громад важливо залучати ресурси через грантові програми, міжнародні проєкти з модернізації інфраструктури, інвестиції у системи раннього попередження, навчання персоналу та розвиток цифрових платформ.

Таким чином, цивільний захист у системі місцевого самоврядування набуває стратегічного значення як у період воєнних дій, так і в перспективі післявоєнного розвитку. Ефективне управління цією сферою передбачає інтеграцію сучасних технологій, підвищення інституційної спроможності громад, розвиток партнерств, залучення громадян та створення комплексної системи реагування, здатної забезпечити безпеку, стійкість і стабільність на місцевому рівні. Формування такої системи стане фундаментом для відбудови держави та зміцнення національної безпеки в умовах довготривалих викликів.

Список використаних джерел

1. Ортіна Г. В., Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66–74.
2. ДСНС України. Аналітичний звіт про стан цивільного захисту територіальних громад. Київ, 2023.
3. МВС України. Офіційний звіт про діяльність у сфері цивільного захисту за 2022–2024 роки. Київ, 2024.
4. European Commission. EU Civil Protection Mechanism: Resilience and Crisis Response Review. Brussels, 2022.
5. UNDP. Local Resilience and Post-conflict Recovery: Policy Framework. New York, 2021.

УДК 35.073.5:338.242.4

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Сулейманова Е. Е.

здобувачка вищої освіти 21 МБ ПУ,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

У сучасних умовах трансформації української економіки, спричиненої повномасштабною військовою агресією, система публічних закупівель набуває стратегічного значення для забезпечення економічної стабільності та раціонального використання бюджетних ресурсів. Від прозорості та ефективності закупівель залежать не лише доступність товарів і послуг для потреб держави та громад, а й здатність економіки залишатися стійкою, запобігати корупційним ризикам, підтримувати підприємництво та інтегруватися до європейського ринку. В умовах війни публічні закупівлі стали одним із ключових інструментів забезпечення оборонних потреб, гуманітарної підтримки населення, відновлення інфраструктури та функціонування критично важливих секторів економіки [1].

Ефективне державне регулювання закупівель є важливою передумовою економічної стійкості, оскільки воно забезпечує баланс між прозорістю процедур і гнучкістю, необхідною в умовах надзвичайних ситуацій. Внаслідок запровадження електронної системи Prozorro Україна значно покращила показники відкритості та підзвітності, однак у воєнний і післявоєнний період система стикається з новими викликами: зростанням потреб у швидкому укладенні договорів, ризиками зловживань під час спрощених процедур, дефіцитом постачальників у низці секторів та необхідністю перевірки надійності контрагентів. Відтак державна політика має бути спрямована на подальше вдосконалення нормативної бази, посилення контролю, цифровізацію процесів та розвиток інституційної спроможності замовників.

Одним із важливих напрямів модернізації є оптимізація нормативно-правового регулювання. Процедури, що діють у воєнний час, забезпечують оперативність, але водночас створюють ризики непрозорого вибору постачальників. Саме тому важливо визначити механізми, які зрівноважують швидкість та контроль. Зокрема, доцільним є упровадження диференційованих процедур: спрощених — для невеликих закупівель першої необхідності, та конкурентних — для контрактів, що мають значний вплив на бюджет або пов'язані зі стратегічними секторами.

Важливою є і роль відкритих даних у підвищенні ефективності державного регулювання. Застосування аналітичних модулів дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, виявляти аномальні ціни, повторювані схеми, картелі та інші ризики. Дані Prozorro свідчать, що прозорість ринку сприяє зниженню вартості закупівель та зростанню конкуренції, проте для ефективної роботи електронної системи необхідно посилити відповідальність за неналежне завантаження документів, порушення строків і недоброчесні практики.

У воєнний та післявоєнний період особливо важливим є стимулювання малої та середньої підприємницької діяльності через закупівлі. Для МСП участь у процедурах є можливістю отримати стабільний дохід, розширити ринки збуту та створити нові робочі місця. Проте нині ці бізнеси часто стикаються з бар'єрами: складною документацією, недостатністю обігових коштів, обмеженими гарантійними інструментами. Одним із шляхів подолання цих

проблем є запровадження навчальних програм для бізнесу, створення центрів підтримки учасників торгів та спрощення технічних умов участі.

Розвиток інституційної спроможності замовників є не менш важливим, ніж підтримка учасників. Значна частина помилок під час тендерів пов'язана з недостатньою кваліфікацією відповідальних осіб: некоректним формуванням технічних вимог, недоліками в документації, невмінням працювати з аналітичними модулями. Тому держава має розширювати програми підвищення кваліфікації, формувати професію «фахівець з публічних закупівель», упроваджувати сертифікацію та стимулювати створення централізованих закупівельних організацій.

У табл. 1 узагальнено ключові напрями вдосконалення системи публічних закупівель у контексті підвищення економічної стійкості.

Таблиця 1

Ключові напрями вдосконалення системи публічних закупівель

Напря́м	Основні заходи	Очікуваний результат
Цифровізація	Розвиток ВІ-аналітики, автоматизований моніторинг ризиків	Прозорість, зниження корупційних ризиків
Спрощення процедур	Скорочення строків, стандартизація документації	Оперативність, доступність для МСП
Інституційне підсилення	Професійна підготовка закупівельників, централізація	Підвищення якості тендерів
Інтеграція з ЄС	Уніфікація правил, гармонізація з директивами ЄС	Міжнародна довіра, розширення конкуренції
Локальний розвиток	Стимулювання участі МСП, регіональні програми	Підтримка місцевої економіки

Джерело: укладено автором на основі аналітичних матеріалів Prozorro, OECD та Мінекономіки [2; 3].

У контексті післявоєнного відновлення публічні закупівлі виконують не лише сервісну чи адміністративну функцію, а й роль стратегічного інструмента державної політики. Саме через механізми закупівель держава зможе спрямовувати ресурси у пріоритетні галузі, стимулювати розвиток локального виробництва, підтримувати інноваційні підприємства та забезпечувати потреби населення у критичний період реінтеграції територій. Зростає значення стратегічних закупівель — таких, що враховують довгострокові цілі, ризики і можливості розвитку ринку, а не обмежуються короткостроковою економією коштів. Практика Європейського Союзу демонструє, що орієнтація на цінність (value for money), а не на мінімальну ціну, дозволяє досягати кращих соціально-економічних результатів і сприяє розвитку конкуренції на рівні якості, інновацій та надійності постачальників [4].

З огляду на сучасні виклики, важливою складовою модернізації публічних закупівель є формування ефективних систем управління ризиками. В умовах воєнного стану ризики постачання, зриву контрактів, логістичних обмежень і недобросовісної конкуренції зростають у декілька разів. Тому доцільно запровадити розширені модулі автоматизованої оцінки ризиків, інтегровані з реєстрами податкової інформації, митної статистики, судових рішень, санкційних списків та даних про кінцевих бенефіціарів. Подібний підхід уже застосовується у скандинавських країнах, де він дозволив знизити рівень ризикових закупівель на 30–40 %. Впровадження таких рішень в Україні сприятиме мінімізації збитків у бюджеті та підвищенню довіри громадськості й міжнародних партнерів.

Окремого значення набуває питання залучення міжнародних донорів та партнерів до процесів публічних закупівель. Значна частина проєктів повоєнної відбудови здійснюватиметься за підтримки ЄС, Світового банку, USAID, GIZ та інших організацій, процедурами яких керуватимуться українські замовники. Гармонізація національного законодавства з міжнародними процедурами дозволить уникнути дублювання вимог, пришвидшити реалізацію проєктів та забезпечити прозоре освоєння коштів. Важливо

передбачити механізми спільного аудиту закупівель, незалежного моніторингу та регулярного звітування, що суттєво підвищить прозорість і керованість фінансових потоків.

Суттєвою проблемою залишається нерівномірність доступу учасників до ринку публічних закупівель. Підприємства, що працюють у прифронтових областях або постраждали від бойових дій, не завжди мають можливість змагатися на рівних із компаніями з інших регіонів. Держава може запровадити механізми позитивної дискримінації — наприклад, додаткові бали або пріоритет для підприємств, що працюють у громадах, які зазнали руйнувань, або для тих, хто залучає до роботи внутрішньо переміщених осіб чи ветеранів. Такі інструменти широко застосовуються у США та Канаді у рамках програм підтримки малого та соціально орієнтованого бізнесу.

У сучасному регуляторному середовищі важливо також розвивати механізми довгострокових і рамкових угод, які дозволяють замовникам забезпечувати стабільність постачання, фіксувати прогнозовані ціни, уникати повторних процедур та зменшувати адміністративне навантаження. Рамкові угоди особливо ефективні для закупівель палива, медичних матеріалів, харчування, будівельних робіт — тобто тих товарів і послуг, які є системно потрібними для оборони, гуманітарної підтримки та реінтеграції громад. Запровадження ширших можливостей рамкових угод сприяло б підвищенню ефективності бюджетних витрат і стабільності ринку.

Перспективним напрямом розвитку публічних закупівель є використання критеріїв сталого розвитку — так званих «зелених» та соціально відповідальних закупівель. Європейська практика показує, що екологічні вимоги у тендерній документації стимулюють виробників переходити на енергоефективні технології, зменшувати шумове та вуглецеве навантаження, впроваджувати стандарти циркулярної економіки. Для України такий підхід є особливо важливим у контексті майбутньої інтеграції до ЄС та виконання екологічних зобов'язань. Поширення «зелених» закупівель сприятиме модернізації промисловості, скороченню витрат на енергоресурси та зміцненню економічної стійкості територіальних громад.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що модернізація системи публічних закупівель України є ключовою умовою післявоєнного відновлення та стратегічного розвитку економіки. Забезпечення прозорості, підзвітності, ефективного контролю, професійності та інноваційності закупівельних процесів створить підґрунтя для розвитку конкурентного середовища, підвищення якості державних послуг та залучення інвестицій. Таким чином, публічні закупівлі виступають не лише механізмом розподілу бюджетних коштів, а й важливим інструментом формування економічної та інституційної стійкості України у найскладніших умовах.

У післявоєнний період публічні закупівлі стануть фундаментальною частиною відбудови держави. Реалізація інфраструктурних проєктів, реконструкція житла, модернізація енергетики, відбудова соціальних об'єктів — усе це вимагатиме великих обсягів закупівель. Ефективність відбудови залежатиме від здатності держави запобігти зловживанням, забезпечити чесну конкуренцію, використати потенціал міжнародних інвестицій та донорських ресурсів. У цьому контексті важливо враховувати іноземний досвід, зокрема кейси відбудови країн, які пережили конфлікти (Ірак, Хорватія, Руанди). Практика свідчить, що децентралізація закупівель, цифрова прозорість, участь громадськості та незалежний аудит є ключовими чинниками успіху реформ.

Важливим елементом є інтеграція публічних закупівель до Стратегії економічної стійкості України та узгодження національних процедур із європейськими директивами. Гармонізація вимог сприятиме зростанню участі іноземних компаній, полегшить доступ України до європейського ринку державних закупівель, а також підвищить якість товарів і послуг, що закуповуються бюджетом. Водночас необхідно забезпечити захист українських виробників, не порушуючи правил конкуренції.

Отже, система публічних закупівель у воєнний і післявоєнний період виконує не лише функцію забезпечення державних потреб, а й стає стратегічним інструментом економічного розвитку. Вдосконалення механізмів регулювання, підсилення інституційної спроможності,

цифрова трансформація та інтеграція європейських стандартів забезпечать прозорість, стійкість та ефективність економіки в умовах довготривалих викликів.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. Реформа публічних закупівель: результати та перспективи. Київ, 2024.
2. OECD. Public Procurement in Post-war Reconstruction: Analytical Report. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. Open Contracting Partnership. Procurement Monitoring and Analytics: Case Studies from Ukraine. 2024.
4. Prozorro. Офіційний портал публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення 30.11.2025)..
5. World Bank. Public Procurement Reforms for Post-conflict Recovery. Washington, 2021.

УДК 005.21:141.21

СУЧАСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРІЗЬ ПРИЗМУ ФІЛОСОФІЇ ІММАНУЇЛА КАНТА

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Усов Д. О.

здобувач вищої освіти 31 ПУ,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Стратегічне управління в умовах сучасних глобальних викликів вимагає не лише раціонального аналізу фактів, прогнозування та оптимального вибору альтернатив, а й наявності етичних орієнтирів, які забезпечують довгострокову стійкість рішень та їхню відповідність суспільним цінностям. Філософія Іммануїла Канта, зокрема концепція категоричного імперативу, створює теоретичне підґрунтя для формування морально обґрунтованої управлінської практики. З огляду на це, актуальним є дослідження потенціалу кантівської етики для вдосконалення стратегічного управління в державному секторі.

Кант виходить із тези, що моральне рішення має відповідати принципу універсалізації: дія є прийнятною лише тоді, коли її максима може бути піднесена до рівня загального закону. У стратегічному управлінні це означає, що управлінець повинен оцінювати власні рішення не лише з погляду короткострокової вигоди, а й з огляду на те, чи зможе така політика забезпечити гідність, розвиток і добробут усіх членів суспільства. Таким чином, внутрішній моральний закон стає фільтром, що відсіює неприйнятні управлінські альтернативи.

Сутність категоричного імперативу Канта передбачає три взаємопов'язані вимоги:

- діяти відповідно до такої максими, що може стати універсальним законом;
- трактувати людину як ціль, а не як засіб;
- обирати рішення, що поважають свободу і раціональність суб'єкта.

У сучасному публічному управлінні ці принципи проявляються в концепціях доброчесності, відкритості, людяно-орієнтованого менеджменту, сталого розвитку та ESG-підходів.

Практична площина застосування кантівської етики у сфері стратегічного управління особливо помітна у випадках, коли управлінець стикається з моральними дилемами.

Наприклад, ситуація, зафіксована у роботі: місцева рада громади з дефіцитом бюджету розглядає скорочення фінансування освіти для інвестування у комерційний об'єкт. З точки зору категоричного імперативу, така максима є хибною: якщо універсалізувати принцип нехтування освітою заради короткострокової вигоди, суспільство втратить людський капітал, а це підриває навіть прагматичні цілі розвитку громади.

Кант і стратегічне управління.+

Таким чином, кантівський тест демонструє не лише етичну неприйнятність, а й стратегічну неефективність подібних рішень.

Особливе місце у кантівській етиці посідає поняття автономії — здатності діяти відповідно до власного морального закону. Для управлінця це означає готовність брати відповідальність за рішення, а не перекладати її на зовнішні обставини чи політичних акторів. Такий підхід є необхідною умовою формування добродесного державного управління, оскільки саме автономія гарантує сталість і передбачуваність управлінської поведінки.

Важливим аспектом є аналіз Кантової критики традиційних доказів буття Бога — онтологічного, космологічного та фізико-теологічного, що вказує на обмеження спекулятивного розуму та наголошує на пріоритеті практичного розуму у моральних питаннях

Кант і стратегічне управління.+

Цей підхід створює інтелектуальний фундамент для впровадження в управлінській практиці таких постулатів, як свобода, моральні мотиви та відповідальність, що стають умовами можливості стратегічних рішень.

У цьому контексті стратегічне управління потребує опори на морально-раціональні норми, що ґрунтуються не на зовнішніх авторитетах, а на внутрішній відповідальності суб'єкта. Кант пропонує бачення, за яким свобода волі та моральний закон є необхідними підставами для будь-якого управлінського рішення. Це корелює з сучасними моделями good governance, принципами законності, прозорості та недискримінації.

У табл. 1 систематизовано основні кантівські принципи та можливості їх інтеграції в сучасне стратегічне управління.

Таблиця 1

Кантівські принципи та їх потенційне застосування у стратегічному управлінні

Принцип Канта	Зміст	Управлінське застосування
Універсалізація максими	Дія має бути прийнятною як загальний закон	Етичний аналіз політик, оцінка довгострокових наслідків
Людина як ціль	Людина — не засіб, а мета	Людяно-орієнтовані стратегії, ESG-підходи
Автономія волі	Самостійність морального суб'єкта	Відповідальність управлінця, недопустимість маніпуляцій
Практичний розум	Моральність через обов'язок	Етичні стандарти державної служби
Внутрішній закон	Моральна саморегуляція	Добродесність управління, принципи good governance

Джерело: укладено автором на основі аналізу тексту роботи та філософсько-етичних положень Канта.

У контексті стратегічного управління важливим є також кантівський аналіз меж «спекулятивного розуму». У своїй «Критиці чистого розуму» Кант демонструє, що розум не може достовірно доводити певні метафізичні положення, зокрема існування Бога, душі чи свободи, оскільки виходить за межі досвіду та потрапляє у суперечності. Це має значний методологічний вплив на управління — адже керівник не може ухвалювати стратегічні рішення, спираючись лише на абстрактні гіпотези чи припущення, що не мають практичного підтвердження. Саме тому Кант розрізняє спекулятивний і практичний розум: перший обмежений у пізнанні, а другий визначає моральні принципи поведінки та критерії відповідальності управлінця.

Важливо підкреслити, що категоричний імператив, на думку Канта, є не просто моральною нормою, а структурним механізмом саморегуляції раціональної поведінки. У державному управлінні це означає, що управлінець зобов'язаний оцінювати свої рішення не лише у вимірі ефективності чи економічної доцільності, а й у контексті універсальності та моральної допустимості. Таким чином, моральна оцінка стає частиною системи стратегічної експертизи політики, а відмова від неї призводить до втрати довіри, конфліктів інтересів і зниження легітимності рішень.

Особливе значення має кантівське розуміння свободи як здатності діяти відповідно до власного морального закону. У контексті стратегічного управління свобода виступає необхідною передумовою відповідальності: керівник здатен відповідати за рішення лише тоді, коли приймає їх автономно, керуючись обов'язком, а не зовнішнім тиском чи політичними маніпуляціями. Це положення прямо корелює з сучасними принципами доброчесності державної служби, які передбачають незалежність суджень посадовця, уникнення конфлікту інтересів та прийняття рішень в інтересах суспільства.

Приклад морально-управлінської дилеми, наведений у роботі, демонструє практичне застосування кантівських принципів: громада розглядає можливість скорочення фінансування освіти заради комерційного проєкту. Категоричний імператив показує, що універсальність такого рішення — тобто перетворення його на правило — привела б до деградації людського капіталу та руйнування суспільних основ. Таким чином, моральна хибність максими водночас означає її стратегічну неефективність. Це підтверджує важливу тезу Канта: моральність та раціональність не протистоять одна одній, а утворюють єдність практичного розуму.

Кант також підкреслює, що дія, в основі якої лежить повага до морального закону, завжди має довгострокові переваги. Для стратегічного управління це означає, що чесні, прозорі та етичні рішення формують стійкі інституції, сприяють розвитку довіри та забезпечують стабільність соціальних систем. З іншого боку, рішення, які базуються на короткостроковій вигоді, нехтують людською гідністю або застосовують людей як засіб досягнення мети, руйнують інституційну спроможність держави. Саме тому кантівська етика може служити критерієм оцінки управлінських альтернатив і виявлення довгострокових ризиків.

Узагальнюючи, застосування кантівської філософії у сфері стратегічного управління дозволяє перейти від інструментального бачення політики до морально-раціональної моделі, де цінності, гідність та автономія людини виступають основою будь-якого рішення. Такий підхід особливо важливий в умовах суспільних криз, реформ та післявоєнного відновлення, коли управлінські рішення мають прямі наслідки для майбутнього держави та добробуту громадян.

Список використаних джерел

1. Кант І. Критика чистого розуму. URL: https://imwerden.de/pdf/kant_kritika_chistogo_razuma_2020_izd.pdf (дата звернення 30.11.2025).
 2. Кант І. Критика практичного розуму. URL: http://lib.yzu.am/disciplines_bk/6f7f9570d0e738726775a68d2b2a60e3.pdf (дата звернення 30.11.2025).
 3. Кант І. Основи метафізики моралі. URL: https://vsuhom.ru/pdf/ru/book/www.vsuhom.ru_349_abstrakt-Osnovy_metafiziki_mo.pdf (дата звернення 30.11.2025).
 4. Rawls J. A Theory of Justice. Cambridge: Harvard Press, 2005.
 5. Bowie N. Kantian Ethics and the Corporation. Business Ethics Quarterly, 1999.
- УДК 351.84:796.01**

РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПІСЛЯВОЄННІ ПРІОРИТЕТИ

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Федоревич С. М.

здобувачка вищої освіти 21 МБ ПУ 3,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

У післявоєнний період Україна зіштовхується з масштабними викликами щодо відновлення людського потенціалу, що включає фізичну, психологічну та соціальну реабілітацію громадян, які зазнали впливу воєнних дій. В умовах трансформації системи державного управління актуалізується питання інтеграції фізичної культури до політик національної безпеки, охорони здоров'я та соціальної інтеграції. Фізична культура в сучасних післявоєнних реаліях виступає не лише як елемент здорового способу життя, а як стратегічний ресурс для підтримки громадського здоров'я, відновлення працездатності, реінтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб та формування стійких громад [1].

Державне управління у сфері фізичної культури потребує модернізації з урахуванням нових суспільних викликів, оскільки традиційні програми фізичної активності не відповідають масштабам травматичного досвіду, який пережило населення. Післявоєнні стратегії мають базуватися на принципах людиноцентричності, інклюзивності та міжгалузевої взаємодії, що передбачає інтеграцію реабілітаційних компонентів у діяльність Міністерства охорони здоров'я, Міністерства у справах ветеранів, Міністерства освіти і науки, Міністерства молоді та спорту, а також органів місцевого самоврядування. Міжнародний досвід свідчить, що програми фізичної реабілітації, орієнтовані на ветеранів та цивільне населення, сприяють не лише фізичному відновленню, а й підвищують рівень соціальної адаптації, зменшують прояви посттравматичних стресових розладів і формують відчуття підтримки з боку держави [2].

У післявоєнній Україні фізична культура може стати фундаментальним інструментом інтеграції людей, які пережили втрату близьких, руйнування домівок, переселення чи окупацію. Зазначені процеси потребують системного підходу, що включає створення регіональних центрів фізичної та психологічної реабілітації, розвиток адаптивного спорту, забезпечення доступності спортивної інфраструктури та впровадження цифрових сервісів для моніторингу фізичної активності населення. Розробка національної програми «Фізична культура для відновлення», яка б об'єднувала державні та місцеві ініціативи, дозволила б сформулювати єдиний стандарт забезпечення реабілітаційних послуг для різних груп населення.

Одним із ключових напрямів є розвиток адаптивного спорту, який відіграє важливу роль у реабілітації ветеранів, людей з інвалідністю та дітей, які пережили стресові події. Досвід Ізраїлю, США та Канади демонструє, що програми, орієнтовані на фізичну активність у поєднанні з психологічною підтримкою, значно підвищують рівень життєстійкості та сприяють поверненню до активного суспільного життя. У післявоєнній Україні адаптивний спорт може стати одним із найбільш ефективних інструментів соціальної інтеграції, особливо на рівні громад, які безпосередньо відповідають за забезпечення доступності спортивної інфраструктури.

Особливої уваги потребує взаємодія державних органів із громадськими організаціями, спортивними клубами та реабілітаційними центрами. В умовах обмежених ресурсів держава не може забезпечити повний спектр послуг, тому партнерства з недержавними інституціями дозволяють розширити можливості та прискорити процеси відновлення. Важливою складовою є системне підвищення кваліфікації фахівців у сфері фізичної терапії, адаптивної

фізичної культури, спортивної психології та соціальної роботи. Такі фахівці повинні працювати в мультидисциплінарних командах, що відповідає європейським стандартам реабілітаційних послуг.

У табл. 1 наведено ключові напрями державної підтримки фізичної культури як інструменту післявоєнного відновлення.

У післявоєнний період важливо впроваджувати цифрові технології, здатні забезпечити доступність програм реабілітації в громадах, де відсутня розвинена спортивна інфраструктура. Мобільні додатки, онлайн-платформи, віртуальні тренування та цифрові трекери активності можуть компенсувати нестачу фізичних спортивних об'єктів та забезпечити ширше охоплення населення. Національні ініціативи у сфері цифрової трансформації, зокрема інтеграція модулів здоров'я у платформу «Дія», створюють умови для моніторингу участі громадян у програмах реабілітації, аналізу ефективності заходів та формування персоналізованих рекомендацій.

Ключовим завданням післявоєнної державної політики є формування середовища, у якому фізична культура стає доступною для різних соціальних груп, незалежно від віку, стану здоров'я чи місця проживання. Залучення дітей та молоді до програм фізичної активності має важливе значення, оскільки відновлення молодого покоління є критичним чинником довгострокового розвитку країни. Доцільно створювати шкільні програми психофізичного відновлення, впроваджувати інтегровані уроки адаптивної фізичної культури, розширювати мережу спортивних секцій у громадах.

Таблиця 1

Стратегічні напрями державної підтримки фізичної культури у післявоєнний період

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект
Адаптивний спорт	Реабілітація ветеранів, людей з інвалідністю, дітей	Підвищення стійкості та соціальної інтегрованості
Інфраструктурний розвиток	Відновлення та створення спортивних просторів	Розширення доступу населення до фізичної активності
Міжгалузеві програми	Об'єднання МОЗ, МОН, Мінветеранів та місцевої влади	Комплексність реабілітації
Підготовка кадрів	Навчання фахівців з реабілітації та адаптивної фізкультури	Підвищення якості послуг
Цифрові сервіси	Онлайн-платформи для моніторингу та мотивації населення	Масове охоплення програмами реабілітації

Джерело: укладено автором за даними МОЗ України та аналітичних джерел [2–4].

Важливо враховувати, що розвиток фізичної культури у післявоєнний період є не лише інструментом відновлення здоров'я, але й засобом зміцнення соціальної згуртованості. Спільні спортивні заходи, марафони, змагання та тренування на свіжому повітрі формують соціальні зв'язки, сприяють взаємній підтримці та підсилюють психологічну стійкість населення. Таким чином, фізична культура може стати одним із ключових елементів стратегії розвитку громад, які прагнуть забезпечити не лише економічне відновлення, а й формування стійких соціальних систем.

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зазначити, що фізична культура в системі державного управління після війни набуває стратегічного значення. Її інтеграція в політику охорони здоров'я, соціальної підтримки та реабілітації дозволяє формувати цілісну систему відновлення, орієнтовану на довгостроковий розвиток людського капіталу. Реалізація таких підходів потребує міжвідомчої координації, стабільного фінансування, кадрового забезпечення та партнерства з громадянським суспільством. Врахування світового досвіду та впровадження інноваційних рішень дає можливість створити ефективну модель післявоєнного відновлення, у якій фізична культура відіграє важливу роль у формуванні стійкої, здорової та згуртованої нації.

Список використаних джерел

1. Ортіна Г. В., Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66–74.
2. Kalman B. Physical activity and trauma recovery: Lessons from global crises. *Health Policy Journal*. 2021. Vol. 47(2). P. 78–92.
3. WHO. Guidelines on physical activity and sedentary behavior. World Health Organization, 2020.
4. Міністерство охорони здоров'я України. Реабілітаційні програми для ветеранів та постраждалих від війни. Київ, 2023.
5. Council of Europe. Sport, inclusion and post-conflict resilience: Policy Review. Strasbourg, 2022.

УДК 351.82:316.334.55

МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Чорний Ю.

здобувач вищої освіти 41 ПУ 3,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Стратегічний розвиток територіальних громад у ХХІ столітті значною мірою визначається здатністю органів публічної влади впроваджувати сучасні управлінські інструменти, адаптовані до глобальних тенденцій, цифрової трансформації та євроінтеграційних вимог. Успішні моделі публічного управління, сформовані у країнах ЄС, Північної Європи, Канади та Японії, демонструють, що сталий місцевий розвиток можливий лише за умови поєднання інноваційності, участі громади, відкритості та ефективного стратегічного планування [1]. У сучасному українському контексті, що характеризується війною, руйнуваннями інфраструктури, міграційними процесами та необхідністю швидкої реінтеграції територій, значення міжнародних управлінських практик суттєво зростає.

Україна активно рухається шляхом децентралізації та наближення до стандартів управління ЄС, що передбачає розвиток спроможності громад, підзвітність, розширення повноважень органів місцевого самоврядування та формування сучасних адміністративних сервісів. Світовий досвід доводить, що саме сильні громади здатні забезпечувати ефективне надання послуг, економічний розвиток і безпеку населення, — а отже, стають ключовими елементами інституційної стійкості держави [2].

Одним із найбільш показових прикладів є практики скандинавських країн. Данія, Швеція та Фінляндія стали лідерами у впровадженні моделі Smart Governance — «розумного управління». Йдеться про комплекс цифрових сервісів, автоматизованих систем управління міською інфраструктурою, відкритих даних та інструментів участі громадян. Наприклад, у Гельсінкі існує інтегрована міська платформа, яка об'єднує транспорт, енергетику, бюджетний моніторинг і комунікацію з жителями, що дозволяє оптимізувати бюджетні витрати та оперативно вирішувати управлінські проблеми [3]. Для України цей досвід є надзвичайно актуальним, особливо з урахуванням роботи платформ «Дія», «Є-Громада», цифрових карт

укриттів та інструментів кризового реагування, які потрібно інтегрувати у системи стратегічного розвитку громад.

Не менш важливими є практики Німеччини, де на місцевому рівні широко застосовуються інструменти партисипативного бюджетування. Участь громадян у прийнятті рішень щодо використання бюджетних коштів підвищує довіру до влади та дозволяє ефективніше планувати розвиток територій. За даними досліджень, громади з активними партисипативними механізмами демонструють стабільніші бюджетні показники та вищий рівень соціальної згуртованості [4]. В умовах повоєнного відновлення в Україні подібні інструменти можуть стати важливими для формування соціальної єдності та прозорості місцевої влади.

Цінним прикладом для України є досвід Естонії, яка стала світовим лідером цифрового врядування. На державному рівні впроваджено єдину електронну інфраструктуру, інтегровану з усіма реєстрами, що забезпечує доступність послуг для громадян та бізнесу. Для України подібна модель є стратегічною, адже цифрова інфраструктура не лише скорочує корупційні ризики, а й забезпечує функціональність управління навіть в умовах воєнних загроз.

У країнах ЄС, Канади та Австралії велике значення має стратегічне планування розвитку територій через використання інструментів оцінки впливу політик (Policy Impact Assessment), SWOT-аналізу, економічного моделювання та сценарного прогнозування. У громадах цих країн регіональні стратегії включають не лише економічний розвиток, а й питання безпеки, інклюзії, екології, життєстійкості та людського капіталу. Такі підходи доцільно адаптувати в Україні у зв'язку з потребою комплексної реінтеграції територій після звільнення та швидкого відновлення критичної інфраструктури.

У табл. 1 наведено узагальнення ключових міжнародних практик публічного управління, релевантних для українських громад.

Таблиця 1

Міжнародні практики публічного управління та можливості їх адаптації в Україні

Країна / регіон	Управлінська практика	Потенціал адаптації в Україні
Естонія	Е-урядування, інтегровані реєстри	Прозорість, оперативність, зниження корупції
Німеччина	Партисипативне бюджетування	Залучення громадян, соціальна згуртованість
Данія, Швеція	Smart Governance, відкриті дані	Модернізація сервісів, аналітика, ефективність
Канада	Міжмуніципальні партнерства	Розподіл ресурсів, підвищення спроможності
Польща	Рейтингове оцінювання громад	Конкурентність, управлінська якість

Джерело: укладено автором за матеріалами OECD, EU Digital Governance Reports, Open Government Partnership [2; 3; 4].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває формування нових моделей управління безпекою на рівні громад. Досвід Хорватії, Ізраїлю та США демонструє, що системи кризового реагування повинні бути інтегрованими у стратегічне планування розвитку громад, адже безпека стає основою для економічного зростання та повернення населення на деокуповані території. Для України важливим є поєднання управління безпекою з цифровими інструментами — геоінформаційними системами, системами раннього попередження та мобільними застосунками для комунікації з мешканцями.

Міжнародні інституції наголошують, що у післявоєнний період громади повинні активно залучати міжнародну технічну допомогу, грантові програми та інструменти державно-приватного партнерства. Практика Європейської Комісії та ООН показує, що громади, які працюють у партнерствах і формують інституційні проєктні офіси, досягають значно вищих

результатів у сфері відбудови. Це особливо важливо для України, де обсяг майбутніх відновлювальних проєктів оцінюється у сотні мільярдів доларів.

Таким чином, аналіз міжнародних практик свідчить, що стратегічний розвиток громад має ґрунтуватися на поєднанні цифрових технологій, партисипативних механізмів, інноваційних моделей управління та ефективного стратегічного планування. Адаптація цих інструментів до українського контексту сприятиме підвищенню спроможності громад, зміцненню інституційної та економічної стійкості, а також ефективній реалізації повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Taylor M. Digital Transformation of Public Administration in the European Union. *European Digital Governance Journal*. 2019. Vol. 15(3). P. 77–89.
2. OECD. Local Governance and Resilience: International Review. Paris: OECD Publishing, 2022.
3. EU Digital Public Sector Interoperability Report 2023. Brussels: European Commission, 2023.
4. Open Government Partnership. Comparative Report on Citizen Participation Practices. Washington, 2021.
5. Скакун О. Ф. Публічне адміністрування: інституційна трансформація в умовах євроінтеграції. Харків: Право, 2022. 275 с.

УДК 352:351.82

ВІДНОВЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Юренко Н. В.

здобувачка освітнього ступеня магістра,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

В умовах тривалої збройної агресії проти України питання відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування набуває ключового значення, оскільки саме вони забезпечують безперервність надання адміністративних послуг, управління територіями, підтримку населення та реалізацію базових функцій публічного управління. Післявоєнна реінтеграція територій потребує переосмислення механізмів управління, відновлення інституційної стійкості, оновлення кадрового потенціалу та формування стратегічного бачення розвитку громад, зруйнованих або постраждалих унаслідок бойових дій. Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що інституції, які мають високу адаптивність, здатність до модернізації та доступ до цифрових рішень, значно швидше відновлюють управлінську ефективність у кризових умовах [1].

Відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування передбачає комплекс заходів, які мають включати оцінювання втрат та визначення пріоритетів відновлення, реконструкцію організаційних структур, удосконалення процедур управління, налагодження комунікаційних механізмів і створення умов для повернення або заміщення кадрового складу. У міжнародній практиці післявоєнної реінтеграції, зокрема в Хорватії,

Боснії і Герцеговині та Грузії, особливий акцент робився на створенні цілісних державних програм відновлення потенціалу місцевих адміністрацій, що включали фінансову підтримку, технічну допомогу та навчання кадрів. Ці програми дозволили сформуванню нову управлінську культуру, зорієнтовану на кризостійкість і зниження ризиків [2].

Важливим елементом відновлення управлінської спроможності є модернізація регламентів, адміністративних процедур і механізмів внутрішньої координації. Чимало територіальних громад України зазнали руйнування документообігу, втрати обладнання та інфраструктури, тому потребують створення нових або оновлених процедур, забезпечення технічної підтримки, цифровізації документообігу та впровадження електронних сервісів. Важливою перевагою в цьому процесі є інтеграція муніципальних інформаційних систем із загальнодержавними платформами «Дія», «Трембіта» та «Є-Громада», які забезпечують швидкість обміну даними, прозорість управлінських рішень та доступ громадян до адміністративних послуг [3].

Одним із найскладніших завдань є відновлення кадрового потенціалу, оскільки в багатьох громадах значна частина працівників була змушена евакуюватися або мобілізована. Сучасні підходи передбачають поєднання повернення кадрів, підготовки нових фахівців, стажування у партнерських громадах та використання цифрових освітніх платформ для підвищення кваліфікації. У цьому контексті важливим є створення системи навчальних центрів та програм професійного розвитку службовців, які здатні працювати у післявоєнних умовах та реагувати на кризові ситуації.

Зміцнення спроможності виконавчих органів неможливе без ефективної взаємодії з громадськістю, внутрішньо переміщеними особами, місцевим бізнесом та міжнародними партнерами. Налагодження прозорих комунікацій, залучення громадян до процесів планування розвитку, формування громадських консультативних рад сприяє підвищенню довіри до влади та формуванню соціального капіталу громади. Залучення міжнародних організацій, таких як ПРООН, USAID, GIZ, забезпечує доступ до експертизи, ресурсів та інноваційних підходів у відновленні територій.

Для узагальнення ключових напрямів відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування наведено табл. 1.

Таблиця 1

Основні напрями відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування

Напрямок	Зміст управлінських дій	Очікуваний результат
Кадрове відновлення	Повернення кадрів, формування нових компетентностей, підвищення кваліфікації	Стабілізація управлінської діяльності, підвищення професійності
Інституційна модернізація	Оновлення процедур, регламентів, внутрішньої координації	Прозорість і ефективність роботи виконавчих органів
Цифрова трансформація	Впровадження електронних сервісів, відновлення реєстрів, інтеграція з «Дія» та «Є-Громада»	Прискорення доступу до послуг, зменшення бюрократії
Соціальна реінтеграція	Робота з ВПО, підтримка населення, комунікація з громадою	Зміцнення довіри, відновлення соціального капіталу
Міжнародна співпраця	Партнерства з донорами, участь у проєктах USAID, ПРООН, GIZ	Отримання ресурсів, експертизи та модернізаційних рішень

Джерело: укладено автором на основі матеріалів Державної служби статистики України [3] та аналітичних досліджень [1–5].

Відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування також пов'язане з необхідністю модернізації підходів до стратегічного планування, оскільки

більшість довоєнних стратегій розвитку втратили актуальність і не враховують потреби реінтеграції, масштабних руйнувань, зміни демографічної структури та появи нових функцій територіальних громад. Післявоєнне планування має базуватися на принципах адаптивного управління, що дозволяє враховувати високий рівень невизначеності, непрогнозовані загрози та потребу в оперативній зміні пріоритетів. У цьому контексті особливої уваги набуває підхід *evidence-based policy*, який передбачає ухвалення рішень на основі достовірних даних, результатів моніторингу та аналітичних оцінок. Досвід європейських країн підтверджує, що громади, які активно застосовують методології управління на основі доказів, значно швидше відновлюють інфраструктуру та повертають населення [4].

Окремим стратегічним напрямом є забезпечення фінансової стійкості ОМС, адже без належних ресурсів неможливо реалізувати програми відновлення та реінтеграції. Післявоєнні громади стикаються з падінням доходів місцевих бюджетів, зменшенням бізнес-активності та зростанням видатків на соціальну підтримку населення. У цьому контексті важливою є диверсифікація джерел фінансування, залучення міжнародної допомоги, участь у програмах відбудови, грантових ініціативах, а також формування партнерств із приватним сектором. Ефективне бюджетне планування, використання програмно-цільового методу та впровадження фінансового контролю дозволяють уникнути ризиків нецільового використання ресурсів і підвищують довіру донорів і мешканців громади [5].

Також важливою умовою післявоєнної реінтеграції є забезпечення прозорості та підзвітності виконавчих органів. Соціологічні дослідження демонструють, що довіра до влади суттєво зростає тоді, коли громадяни мають доступ до інформації, розуміють логіку управлінських рішень і беруть участь у визначенні пріоритетів розвитку. Механізми електронної демократії, громадські слухання, консультації з населенням та інструменти *participatory governance* дають можливість створити ефективний зворотний зв'язок, що особливо важливо у громадах, які зазнали окупації, руйнувань або значних втрат. У післявоєнних умовах це сприяє формуванню колективної відповідальності за процеси відбудови та зміцнює соціальну згуртованість.

Важливо підкреслити, що відновлення виконавчих органів неможливе без урахування психологічних аспектів. Працівники органів місцевого самоврядування, які тривалий час працювали в умовах стресу, нестачі ресурсів або під обстрілами, також потребують системної підтримки. У практиці ЄС застосовуються програми психологічної реабілітації державних службовців, тренінги з управління стресом, розвитку лідерських навичок та формування готовності діяти у кризових умовах. Адаптація цих підходів в Україні може істотно покращити якість прийняття рішень та внутрішню стабільність органів влади.

Таким чином, відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування – це багатовимірний процес, що включає інституційні, цифрові, кадрові, фінансові та соціальні компоненти. Його успішність значною мірою залежить від того, наскільки громади зможуть об'єднати зусилля із державними органами, міжнародними інституціями та громадянським суспільством для спільного формування сучасної моделі управління, здатної забезпечити стійку післявоєнну реінтеграцію територій. Загалом, процес відновлення спроможності виконавчих органів місцевого самоврядування має розглядатися як стратегічний компонент післявоєнної реінтеграції територій. Він передбачає поєднання інституційного, кадрового, технічного та соціального відновлення, а також цифрової модернізації та формування інклюзивної системи управління. Від успішності цих процесів залежить не лише ефективність публічного управління на місцях, а й швидкість повернення населення, стабілізація економіки, відновлення базових послуг та формування довгострокової стійкості громад. Комплексне відновлення управлінської спроможності створює основу для формування нової моделі місцевого самоврядування, здатної діяти в умовах високої невизначеності та забезпечувати сталий розвиток у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Ортіна Г. В., Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66–74.
2. OECD. *Rebuilding local governance institutions in post-conflict territories: Policy review*. Paris: OECD Publishing, 2022. 112 p.
3. Державна служба статистики України. Регіональні показники соціально-економічного розвитку. 2023. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрове відновлення громад: аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
5. Council of Europe. *Local democracy and resilience in post-war recovery: Analytical Report*. Strasbourg, 2022. 85 p.

УДК 658.26:628.4

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОГО ПАЛИВА SRF/RDF В УКРАЇНІ, ВРАХОВУЮЧИ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Петрунчак І. М.,

кандидат економічних наук,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4494-2207>

Перехід до циркулярної економіки та зменшення залежності від викопного палива є стратегічними пріоритетами для України. У цьому контексті, тверде відновлене паливо (SRF - Solid Recovered Fuel) та паливо, отримане з відходів (RDF - Refuse Derived Fuel), є важливими елементами енергетичної та екологічної безпеки. SRF та RDF являють собою перероблені, висококалорійні фракції побутових та промислових відходів, що використовуються для виробництва енергії (тепла та/або електроенергії) у цементних печах, електростанціях та спеціалізованих промислових об'єктах.

Аналіз європейського досвіду, що ґрунтується на даних ISO/TC300/WG2, міжнародної організації за стандартизації, яка займається розробкою міжнародних стандартів, пов'язаних із твердим відновленим паливом, та інших джерел, демонструє значний потенціал та існуючі виклики для розвитку цього ринку, які варто врахувати при формуванні національної стратегії.

Європейський ринок SRF/RDF характеризується значними обсягами виробництва та споживання, а також чітким розмежуванням між стандартизованим (SRF) та нестандартизованим (RDF) паливом. Саме цементна промисловість є найбільшим європейським споживачем SRF/RDF, споживаючи близько 5 млн т на рік (40 % від загального обсягу) [1]. Такі країни, як Німеччина та Австрія, активно використовують SRF як заміник вугілля у цементних печах. Також великими споживачами є спеціальні установки WtT (Waste-to-Energy), включаючи установки для централізованого опалення, наприклад у Швеції та Нідерландах. Швеція, до прикладу, імпортує значні обсяги RDF/SRF для покриття внутрішнього попиту [2]. Загалом потенціал попиту оцінюється у 50 млн т на рік, що підкреслює можливості для розвитку ринку.

Європейський досвід вказує на низку бар'єрів, які необхідно врахувати Україні для успішного впровадження SRF/RDF, що полягає перш за все у недостатньо розвинутій інфраструктурі та системі сортування, а саме у відсутності належної кількості та якості заводів механіко-біологічної та механічної обробки. Наразі в Україні працює близько 34 сортувальних ліній у різних населених пунктах. Ці лінії виконують базову механічну функцію – відділення цінної вторинної сировини (пластик, скло, папір, метал).

Механіко-біологічні комплекси (МБК) – це більш складні об'єкти, які поєднують механічне сортування з біологічною обробкою (компостування органічної фракції). До прикладу Львівський МБК, будівництво цього комплексу перебуває у фінальній стадії, і передбачає глибоку механіко-біологічну обробку; проекти МБО-Т (механічна, біологічна та термічна обробка), як, наприклад, завод у Житомирі, та приватні підприємства, що займаються переробкою окремих видів вторинної сировини (полімери, макулатура, склобій), що є частиною механічної обробки.

Згідно з європейським досвідом для виробництва високоякісного SRF потрібні: складне багатостадійне сортування (для видалення інертних матеріалів та небезпечних домішок), процеси сушіння/біосушіння (для зниження вологості до необхідних 15-20 % та підвищення теплотворної здатності). Більшість існуючих сортувальних ліній в Україні орієнтовані на матеріальний рециклінг, а не на виробництво висококалорійного палива зі специфічними хімічними параметрами, як це вимагає стандарт EN 15539: Solid recovered fuels – Specification and classes (Тверде відновлене паливо - Специфікація та класи) [3].

Неузгодженість та недостатнє впровадження європейського законодавства про відходи також слугує бар'єром із впровадження комплексного регулювання, що стимулює переробку та енергетичне відновлення, та порушує принципи ієрархії поводження з відходами. Європейська директива про відходи (2008/98/EC) [4] встановлює чітку ієрархію пріоритетів, де захоронення (полігонне розміщення) є останнім кроком, якому передують запобігання, підготовка до повторного використання, повторне використання (рециклінг), інше відновлення (енергетичне). В Україні однією з найбільших проблем є низька вартість захоронення та відсутність реальних заборон. Платежі за захоронення є настільки низькими, що сортування та виробництво SRF/RDF є економічно не вигідним порівняно із вивезенням сміття на звалище. На відміну від країн ЄС відсутній механізм, який би забезпечив заборону захоронення, передбачену законом.

Визнання SRF як кінцевого продукту (End-of-Waste, EoW) за певних умов (як в Австрії та Італії) звільняє його від суворого регулювання, яке застосовується до відходів. Це спрощує його торгівлю та використання. Ускладнення в ліцензуванні та дозвільній системі для співспалювання (ко-процесингу) в промисловості роблять використання SRF/RDF складним, навіть якщо паливо відповідає технічним європейським стандартам.

Україна може використати європейський досвід для створення ефективного ринку SRF/RDF, що матиме значний вплив на енергетичний сектор та систему поводження з відходами. Необхідно терміново впровадити та забезпечити контроль за дотриманням національних стандартів на SRF, гармонізованих з EN 15539. Стимулювати будівництво сучасних МТ/МБТ заводів для вилучення висококалорійних фракцій із змішаних побутових та промислових відходів. Досвід Хорватії показує, що навіть при відсутності національної WtE системи, можна виробляти "Premium Quality SRF" для цементної промисловості. Політичними та економічними стимулами для створення ефективного ринку SRF/RDF стане введення заборони на захоронення несортованих відходів та підвищення податків за полігонне захоронення та створення законодавчих передумов для співспалювання (ко-процесингу) SRF у цементній промисловості, як це є в Італії (CSS) та Німеччині [5].

Таким чином ринок SRF/RDF в Україні має величезний потенціал як інструмент диверсифікації енергоресурсів, зниження викидів (за рахунок біомасової фракції у відходах) та вирішення проблеми полігонного захоронення. Успішне впровадження вимагає комплексного підходу: від національної стандартизації якості палива та розвитку інфраструктури попередньої обробки до посилення політики заборони на захоронення та спрощення дозвільних процедур для промислових споживачів.

Список використаних джерел

1. Trends in use of solid recovered fuels: URL: <https://www.ieabioenergy.com/wp-content/uploads/2020/05/Trends-in-use-of-solid-recovered-fuels-Main-Report-Task36.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

2. The Chartered Institution of Wastes Management (CIWM). Research into SRF and RDF Exports to Other EU Countries. URL: <https://tinyurl.com/2ejnvxy2> (дата звернення: 10.11.2025).
3. EN 15539: Solid recovered fuels -Specification and classes. Brussels. European Committee for Standardization. (2011): URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/cb0123b1-6835-45e7-9257-12016bb1db42/en-15359-2011> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*, L 312, 22.11.2008, p. 3–30. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008L0098> (дата звернення 10.11.2025).
5. Status and prospects of coprocessing of waste in EU cement plants. Ecofys. URL: <https://cembureau.eu/media/ldfdotk0/12950-ecofys-co-processing-waste-cement-kilns-case-studies-2017-05.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

УДК 378.014.5:657:330.322

РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ВИЩУ ОСВІТУ

Писарчук О. В.

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків,
Україна

ORCID : <https://orcid.org/0000-0001-6674-9223>

У сучасних умовах трансформації національної економіки та посилення глобальної конкуренції питання інвестицій у вищу освіту набуває критичного значення, оскільки саме цей сегмент суспільного розвитку формує довгостроковий потенціал відтворення людського капіталу. Проте складність і багатокомпонентність процесів фінансового забезпечення закладів вищої освіти, а також суттєва диференціація вартості підготовки фахівців за різними спеціальностями створюють ситуацію, коли традиційні підходи до оцінювання ефективності освітніх інвестицій виявляються недостатніми або навіть непридатними для формування обґрунтованих управлінських рішень. В основі проблеми лежить суперечність між потребою у прозорих, аналітично верифікованих даних щодо ресурсного забезпечення освітнього процесу та наявними методиками, які не забезпечують належного рівня деталізації і часто не відображають реальної структури витрат, результативності освітніх програм та їх впливу на розвиток людського потенціалу.

Загострює проблему і те, що обліково-аналітичне забезпечення, переважно, виступає інструментом об'єктивного вимірювання [3] економічних наслідків інвестицій у вищу освіту, характеризується фрагментарністю, різномірністю інформаційних джерел та відсутністю єдиної методологічної основи, яка б дозволяла інтегрувати дані бюджетного, управлінського та стратегічного обліку. В умовах зростаючої залежності економічної динаміки від якості людського капіталу така невизначеність породжує ризики неефективного розподілу державних і приватних ресурсів [2], ускладнює прогнозування результативності освітніх інвестицій та стримує формування сучасної політики фінансування вищої освіти, яка була б орієнтована на довгостроковий соціально-економічний ефект. Саме ці суперечності й обумовлюють необхідність поглибленого наукового осмислення ролі обліково-аналітичного забезпечення у процесі оцінювання ефективності інвестицій у вищу освіту та розроблення методичного інструментарію, здатного забезпечити достовірність, повноту й релевантність інформації для прийняття управлінських рішень.

Процес оцінювання ефективності інвестицій у вищу освіту передбачає оперування багатовимірною системою економічних, соціальних та інституційних параметрів, які значною

мірою детерміновані якістю, структурою та узгодженістю обліково-аналітичної інформації. Власне обліково-аналітичне забезпечення у цьому контексті виступає не тільки технологічним інструментом формування масивів даних щодо ресурсного забезпечення освітньої діяльності, а й концептуальною основою, що дає змогу перетворювати первинні ресурси обліку на інформативніші аналітичні індикатори, релевантні для інвестиційного аналізу [3], оцінювання ефективності бюджетних програм та визначення доцільності участі держави, бізнесу та інших стейкхолдерів у фінансуванні підготовки фахівців.

Передусім важливо усвідомлювати, що інвестиції у вищу освіту, незалежно від джерела їх походження, спрямовані на відтворення людського капіталу [5]. Тоді, як людський капітал являє собою складний соціально-економічний ресурс, який характеризується нелінійністю та тривалим часовим горизонтом формування. Тому будь-яке оцінювання, засноване на неповній або некоректно структурованій інформації про фактичні та прогнозні витрати на підготовку здобувачів, априорі буде позбавлене аналітичної валідності. В цьому контексті обліково-аналітичне забезпечення виконує функцію своєрідного інформаційного фільтра (рис. 1), який з одного боку систематизує витрати на заробітну плату професорсько-викладацького складу, матеріально-технічну базу, цифрові сервіси, адміністративні та комунальні витрати, а з іншого, формує базу порівняння для міждисциплінарного аналізу, оцінювання рентабельності освітніх програм, спеціальностей та визначення теоретично обґрунтованої вартості підготовки фахівців.

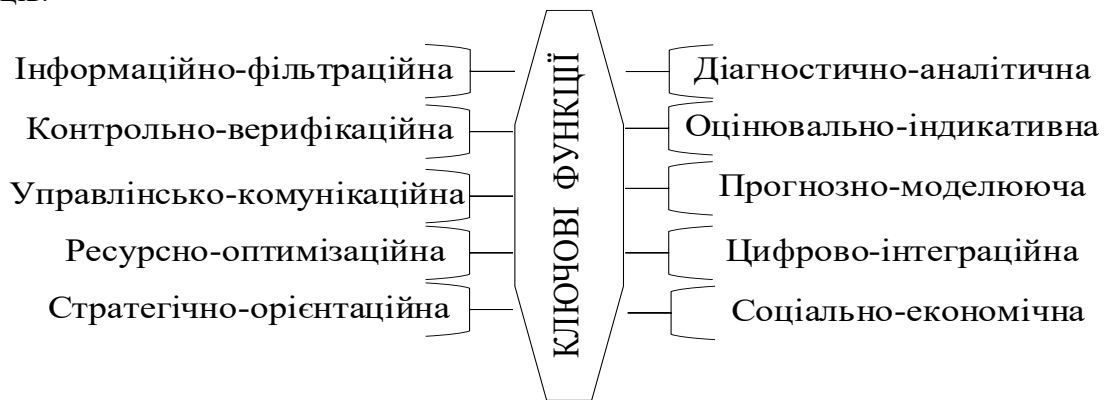


Рисунок 1. Ключові функції обліково-аналітичного забезпечення

Джерело: авторська розробка

Наведені на рисунку ключові функції обліково-аналітичного забезпечення дозволяють комплексно окреслити його змістову природу та внутрішню структурованість, що є принципово важливим у процесі оцінювання ефективності інвестицій у сферу вищої освіти. Обліково-аналітична система постає не як сукупність ізольованих технічних процедур [3], а як багатофункціональний інструментарій, здатний інтегрувати різноманітні інформаційні потоки, перетворювати їх на аналітично значущі показники та забезпечувати багаторівневе підґрунтя для управлінських і стратегічних рішень. Зокрема, інформаційно-фільтраційна та діагностично-аналітична функції становлять вихідну платформу для первинної структуризації та інтерпретації даних щодо витрат на підготовку фахівців [4], тоді як прогнозно-моделююча та оцінювально-індикативна функції забезпечують їх подальшу трансформацію у прогностичні моделі та індикатори результативності інвестицій. Важливу роль у цій системі відіграють контрольно-верифікаційні та ресурсно-оптимізаційні механізми, які дозволяють забезпечити не тільки точність облікової інформації, а й перевірити раціональність використання ресурсів відповідно до стратегічних цілей освітньої установи. Доповнює цей контур цифрово-інтеграційна функція, що окреслює можливості впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації аналітичних процедур, підвищення прозорості фінансових потоків і створення єдиного цифрового середовища для оцінки інвестиційної ефективності. Завершує логіку моделі стратегічно-орієнтаційна та соціально-економічна функції, завдяки яким обліково-аналітичне забезпечення виходить за межі вузькофінансових процесів і набуває властивостей інструмента, що формує уявлення про стратегічні наслідки інвестицій від трансформацій у структурі людського капіталу до довгострокового впливу на розвиток національної економіки.

Так, обліково-аналітичне забезпечення виступає системоутворювальним ядром механізму оцінювання ефективності інвестицій у вищу освіту. Модельний підхід наочно ілюструє взаємозалежність між різними групами функцій, розкриваючи логіку їхнього концептуального та практичного взаємодоповнення. Це дозволяє не лише структурувати змістовні компоненти дослідження, а й підкреслює необхідність системної інтеграції облікової, аналітичної, цифрової та стратегічної складових у єдиний інструментальний комплекс, здатний забезпечити достовірність, релевантність і аналітичну повноту оцінювання інвестицій у розвиток людського капіталу.

Суттєвим методологічним викликом при дослідженні ефективності інвестицій у вищу освіту є те, що вартість різних освітніх програм не може бути обмежена суто калькуляційним формами обліку [4]. Реальна структура витрат має виразний міжфункціональний характер, оскільки включає елементи, властиві фінансовому, бюджетному, управлінському та стратегічному обліку; частина з них не відображається у традиційних формах звітності, проте є критично важливою для оцінювання інвестиційної доцільності. До таких витрат можна віднести зокрема витрати на науково-дослідну інфраструктуру, оновлення приладів, акредитаційні процедури, міжнародні інтеграційні процеси тощо. Внаслідок цього виникає необхідність удосконалення методичного інструментарію, який би забезпечив можливість не лише об'єктивного вимірювання витрат, але й їх аналітичної інтерпретації в логіці розвитку людського капіталу.

Важливою складовою обліково-аналітичного забезпечення є формування системи показників, що дозволяють оцінити як прямі, так і опосередковані результати інвестицій у вищу освіту. До таких показників належать коефіцієнти академічної результативності, індикатори працевлаштування та подальшої кар'єрної мобільності випускників, показники інноваційної активності, рівень залучення закладів вищої освіти у міжнародні проекти, а також індекси впливу освітньої діяльності на регіональний розвиток. Проте саме обліково-аналітична система забезпечує збір, структурування та верифікацію тих даних, що лежать в основі розрахунку подібних показників. Якщо ця система залишається фрагментарною, надмірно бюрократизованою або неінтегрованою у загальноуніверситетські та галузеві інформаційні платформи, оцінювання ефективності інвестицій стає вибіркоvim і не здатним відобразити повноту соціально-економічних ефектів.

Окремо слід наголосити на значенні цифровізації облікових процесів. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють створювати багатовимірні масиви даних щодо ресурсного забезпечення освітніх програм, а також моделювати різні сценарії інвестиційної ефективності з урахуванням коротко-, середньо- та довгострокових ефектів [1]. Цифрові платформи сприяють зниженню асиметрії інформації, підвищують прозорість фінансових потоків та забезпечують адекватні умови для проведення порівняльного аналізу витрат між різними спеціальностями. Водночас цифрова трансформація потребує адаптації методологічних підходів до обліку, адже механічний перенос традиційних облікових алгоритмів у цифрове середовище не гарантує підвищення якості управлінської інформації.

Поряд з цим, інвестиції у вищу освіту мають виразну суспільну спрямованість, і тому їх ефективність не може вимірюватися виключно фінансовими критеріями. Обліково-аналітичне забезпечення має доповнюватися можливістю оцінювання соціальних ефектів, зокрема таких, як рівень формування людського капіталу, підвищення освітньої доступності, зміцнення кадрового потенціалу економіки, інтеграція університетів у глобальні науково-освітні мережі та інноваційні екосистеми. Відтак виникає завдання побудови інтегрованих моделей, які поєднували б фінансові, соціальні й економічні критерії, відображаючи реальний масштаб впливу інвестицій на розвиток суспільства та економіки.

Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення відіграє роль фундаментальної інфраструктури, яка забезпечує цілісне, збалансоване та науково обґрунтоване оцінювання ефективності інвестицій у вищу освіту. Його вдосконалення повинно ґрунтуватися на інтеграції сучасних методів аналізу, розвитку цифрових інструментів, підвищенні релевантності та прозорості даних, а також формуванні методологічно узгоджених підходів до калькулювання вартості підготовки кадрів і моделювання результативності освітніх систем. Тільки за таких умов можливо забезпечити глибоке розуміння того, як освітні інвестиції трансформуються у реальні соціально-економічні ефекти та наскільки ефективно вони

сприяють розвитку людського потенціалу, який у сучасній економіці виступає ключовим драйвером довгострокового зростання.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що обліково-аналітичне забезпечення у сфері оцінювання ефективності інвестицій у вищу освіту становить складну, багатовимірну систему, яка інтегрує елементи фінансового, управлінського, стратегічного та цифрового обліку. Встановлено, що якість, узгодженість і структурованість облікової інформації визначають можливість формування достовірних аналітичних індикаторів, що слугують основою для оцінки результативності освітніх програм і визначення інвестиційної доцільності підготовки фахівців. Фрагментарність та методологічна неоднорідність чинних підходів обмежують аналітичну валідність висновків і зумовлюють потребу у модернізації методичного інструментарію. В роботі було сформовано контур функціональної структури обліково-аналітичного забезпечення. Взаємодія визначених функцій забезпечує трансформацію первинних облікових даних у комплексні аналітичні моделі, здатні відобразити багатовимірність впливу інвестицій на розвиток людського капіталу та соціально-економічну динаміку.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що модернізація обліково-аналітичного забезпечення є ключовою передумовою для формування ефективної державної та інституційної політики фінансування вищої освіти, орієнтованої на довгостроковий розвиток людського капіталу та зміцнення національної економічної системи

Список використаних джерел

1 Кириленко О., Малиняк Б. Видатки Державного бюджету України на вищу освіту в світлі запровадження середньострокового планування. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 3. С. 152–168. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.152>

2 Коваленко Ю., Вітренко Л. Фінансування закладів вищої освіти в Україні та пошук альтернативних джерел. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, 2020. № 1-2. С. 141–153. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1-2.2020.141-1538>

3 Кононенко Л. В., Ніколаєва С. П. Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. *Економічний простір*, 2022 № 177. С. 69-75. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12>

4 Коцкулич Т. Я. Калькулювання собівартості платних освітніх послуг у закладах вищої освіти як передумова формування економічно обґрунтованої вартості. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. №. 1 (26). С. 96–107. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2019-1-26-7>

5. Мельниченко О. Інвестиції в освіту та питання запоруки її якості: освітологічний аспект. *Освітологія*. 2023. № 12(12). С. 20 – 29. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2023.12.2>

УДК 174:005.21:659.4

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ В БІЗНЕСІ ТА ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Плотніченко С. Р.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Діловий етикет розкривається як основою ключового компонента управління репутациєю організацій у бізнесовому та державному секторі. Доведено, що етикет є не формальною вимогою, а стратегічним інструментом побудови партнерських відносин, формування довіри та підтримки позитивного іміджу. Проаналізовано значення комунікаційної культури,

поведінкових стандартів, професійної етики та цифрових форм взаємодії у формуванні репутації. Обґрунтовано необхідність інтеграції етикетних норм у системи корпоративного управління та публічної адміністрації[6].

Сучасне інформаційне середовище характеризується високою швидкістю поширення контенту, поляризацією оцінок та підвищеною увагою до поведінки представників бізнесу й державного сектору. За цих умов репутація стає одним із найцінніших стратегічних активів організації, а діловий етикет — важливим інструментом її підтримки та зміцнення. Репутаційні ризики виникають не лише через помилки у прийнятті рішень чи низьку якість продуктів, але й у результаті некоректних комунікацій, порушення етичних норм або недотримання стандартів професійної поведінки. Саме тому діловий етикет слід розглядати як системний елемент стратегічного управління репутацією в різних сферах діяльності.

Діловий етикет охоплює комплекс правил поведінки, норм комунікації, зовнішніх атрибутів взаємодії та вимог до професійної культури, які регулюють відносини між учасниками ділового середовища. Він включає мовленнєву культуру, дотримання субординації, стилістику офіційної комунікації, культуру зустрічей і переговорів, візуальну презентацію особи та організації, а також норми цифрового етикету. У сфері стратегічного управління діловий етикет виконує функцію регулятора взаємовідносин між організацією та її стейкхолдерами, сприяє формуванню довіри, зменшує конфліктність комунікацій та забезпечує передбачуваність поведінкових стандартів[4].

У бізнес-середовищі етикет є складовою корпоративного управління, впливає на бренд роботодавця, клієнтський досвід і партнерські відносини. Етична поведінка працівників, коректність комунікацій і культура обслуговування формують репутаційний капітал компанії так само, як якість продуктів чи рівень сервісу. Зовнішній імідж компанії значною мірою залежить від того, як її представники ведуть ділові переговори, реагують на критику, працюють з претензіями клієнтів і презентують організацію у публічному просторі. Компанії з високими стандартами етикету сприймаються як надійні, відповідальні та орієнтовані на довгострокове партнерство.

У державному секторі діловий етикет має ще більш чітко окреслений суспільний вимір. Поведінка посадових осіб не лише впливає на репутацію конкретного органу влади, а й формує загальне уявлення громадян про професійність, моральність і відповідальність державного апарату. Державний службовець, будучи представником публічної влади, повинен дотримуватися високих стандартів поведінки, адже його комунікація часто трактується як позиція держави. Нечесність у висловлюваннях, емоційність, некоректний тон або недотримання норм ділового етикету здатні значно знизити довіру громадськості й підірвати легітимність управлінських рішень. Саме тому багато країн упроваджують кодекси етичної поведінки та комунікаційні протоколи для публічних службовців[1,2].

Стратегічне управління репутацією передбачає системний підхід, у якому діловий етикет виконує роль ключового механізму профілактики репутаційних ризиків. Дотримання етикетних норм знижує ймовірність конфліктних ситуацій, скандалів, непорозумінь або криз у комунікаціях. Правильне ведення ділової кореспонденції, коректна взаємодія з медіа, публічні коментарі, точність і послідовність у цифрових комунікаціях сьогодні є необхідними компонентами репутаційної безпеки. Особливе значення має цифровий етикет, адже соціальні мережі стали платформою, де формується значна частина репутаційних оцінок. Непродуманий пост, емоційний коментар або некоректна реакція на критику можуть створити значний резонанс і негативно вплинути на імідж.

Етикет відіграє ключову роль у побудові партнерських взаємин. Він сприяє зміцненню довіри, відкритості, передбачуваності та стабільності взаємодії. У державному секторі та бізнесі це є основою для ефективного діалогу з громадянами, інвесторами, міжнародними партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами. Партнерські відносини, побудовані на повазі та професійності, сприяють розвитку інституційної культури, підвищують конкурентоспроможність і забезпечують стійкість організації до зовнішніх репутаційних викликів.

Важливою умовою інтеграції етикету в систему стратегічного управління є розвиток етичного лідерства. Лідери організацій є носіями репутаційних стандартів і задають тон комунікаційній культурі. Їхня поведінка, стиль управління, мовлення та ставлення до працівників, партнерів і громадськості стають моделлю, яку наслідує колектив. Керівник, який демонструє відповідальність, тактовність, відкритість і професійність, закладає основу для високих репутаційних стандартів організації[7].

Діловий етикет також виконує важливу функцію у сфері запобігання репутаційним ризикам, які можуть виникати внаслідок неетичної поведінки, невдалих комунікацій чи порушення протоколів взаємодії. У бізнесі репутаційні втрати часто мають фінансові наслідки, що позначаються на вартості бренду та конкурентоспроможності. У державному секторі непродумана поведінка посадовців здатна спричинити суспільний резонанс, що знижує довіру громадян і створює передумови для соціальної напруги. Саме тому дотримання стандартів етикету вважається одним із найефективніших механізмів мінімізації ризиків, пов'язаних із публічними проявами діяльності організації чи управлінця[8].

Водночас для сучасного етапу розвитку бізнесових структур та органів влади характерною є тенденція до інституціоналізації етикету – тобто формального закріплення правил професійної поведінки в корпоративних кодексах, стандартах сервісу, регламентах внутрішньої та зовнішньої комунікації. Така регламентація сприяє формуванню єдиних норм, що визначають модель поведінки співробітників у різних ситуаціях, забезпечуючи передбачуваність і стабільність в управлінських процесах. Інституціоналізований етикет підсилює репутаційну стійкість організації, оскільки демонструє стратегічну орієнтацію на прозорість, відповідальність і професіоналізм. Крім того, він стає важливим критерієм оцінювання якості державного управління та корпоративного менеджменту в умовах зростаючої уваги суспільства до етичних аспектів діяльності будь-яких інституцій[2,3,5].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що діловий етикет є важливою складовою стратегічного управління репутацією у бізнесовому та державному секторі. Він визначає якість комунікацій, формує партнерські відносини, знижує репутаційні ризики й забезпечує позитивне сприйняття організації з боку суспільства та стейкхолдерів. Дотримання норм етикету є не формальністю, а інвестицією у стійкість, надійність і довгостроковий успіх організації. Формування системи етикетних стандартів, розвиток етичного лідерства та культура відповідальних комунікацій мають стати пріоритетом сучасних управлінських практик у бізнесі та державному секторі.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про державну службу». *Відомості Верховної Ради*. 2016.
2. Плотніченко С. Р., & Плотніченко С. Р. Основи ділового етикету та протоколу: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2021.
3. Брустінов В. М., Теслюк С. Р. Практикум організації та проведення ділових переговорів: навч. посібник. Мелітополь, ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2010. 144 с.
4. Liashenko, Oleksandra, Plotnichenko, Svitlana, Makhsma, Makhsma. *Digital Intelligence of Managers During Wartime: From Survival to Development*. 2025.
5. Плотніченко С., & Плотніченко С. Основи професійної етики та етикету як ключ до офісного менеджменту. *Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол № 10 від 27 травня 2025 року)*, 194.
6. Liashenko Oleksandra; Plotnichenko Svitlana. *Educational management in universities: war, security, ethics*. In: *International Conference on economics, accounting and finance-2024*. 2024. Fukuyama
7. Плотніченко С. Р., Агєєва І. В., Ортіна Г. В., & Вороніна Ю. Є. Професійний етикет як чинник ефективної міжособистісної комунікації в офісних структурах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 3 (56). С. 48-58.
8. Плотніченко С. Р., Максименко А. Г., & Вороніна Ю. Є. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти паблік рилейшнз.

УДК 351.746.1:005.35

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНИХ ТА ПОВЕДІНКОВИХ ОСНОВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Плотніченко С. Р.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Баришніков І. Є.,

здобувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Формування сучасної корпоративної культури є одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування системи публічного управління України, особливо в умовах євроінтеграційних трансформацій, цифровізації та зростання суспільних очікувань. Корпоративна культура визначає характер взаємодії всередині органів влади, стиль керівництва, рівень відкритості та відповідальності, а також здатність державної служби відповідати новим викликам. Для публічної сфери корпоративна культура стає не лише інструментом управління персоналом, а й основою довіри громадян до влади[2].

Сучасна корпоративна культура публічного управління ґрунтується на принципах демократичності, професіоналізму, етичності, інноваційності та сервісної орієнтованості. Її формування передбачає усвідомлене створення ціннісної системи, що об'єднує держслужбовців навколо спільної місії – служіння суспільству. У цьому контексті важливими є такі складові, як прозорість діяльності, орієнтація на результат, ефективні комунікації, відповідальність за прийняті рішення та дотримання норм професійної етики.

Євроінтеграційний курс України суттєво впливає на трансформацію корпоративної культури в державних інституціях. Упровадження європейських стандартів належного врядування вимагає зміщення акцентів від адміністративно-командних підходів до моделей, що базуються на партнерстві, відкритості та сервісності. Це зумовлює необхідність розвитку культури довіри, колегіальності, поваги до прав людини, гендерної рівності й недискримінації. Зростає значення управлінської етики, яку розглядають не як формальну вимогу, а як реальний інструмент підвищення якості діяльності органів влади[5].

Цифровізація публічного сектору також сприяє оновленню корпоративної культури, адже технології змінюють моделі взаємодії між працівниками та громадянами. Поширення електронних сервісів, онлайн-комунікацій та автоматизації управлінських процесів вимагає нових компетентностей і нових моделей поведінки. Сучасний державний службовець має вміти працювати в гнучких командах, швидко адаптуватися до змін, приймати рішення у високодинамічному середовищі та демонструвати цифрову етику. Це формує нову культуру відповідальності, прозорості та швидкості реагування[4].

Успішне формування корпоративної культури в публічному управлінні неможливе без стратегічного підходу. Органи влади все частіше розробляють внутрішні кодекси поведінки, стандарти комунікації, програми розвитку персоналу, впроваджують системи наставництва та корпоративного навчання. Важливим чинником є стиль керівництва: сучасні управлінські підходи передбачають лідерство, орієнтоване на розвиток працівників, командну взаємодію та мотивацію, а не на жорсткий контроль. На зміну традиційним ієрархічним моделям приходять культура співучасті та спільної відповідальності[6,8].

Не менш важливою складовою є іміджеві та комунікаційні аспекти. Публічна служба повинна мати позитивну репутацію роботодавця, бути привабливою для молодих фахівців, демонструвати відкритість і готовність до інновацій. Це сприяє зростанню престижності державної служби та посиленню кадрового потенціалу. Корпоративна культура стає механізмом формування бренду державної служби, який базується на довірі, професійності та дотриманні етичних норм[1,2].

Водночас існують певні виклики. Серед них – залишки бюрократичної культури, опір змінам, недостатній рівень мотивації персоналу, нерівномірність розвитку цифрової компетентності, а також вплив зовнішньополітичних та соціально-економічних чинників. Для подолання цих бар'єрів необхідні системні реформи, підвищення рівня внутрішньої комунікації, удосконалення механізмів професійного навчання, розвиток інституту лідерства та формування стабільного ціннісного середовища[3].

Отже, формування сучасної корпоративної культури в системі публічного управління України є комплексним процесом, що охоплює ціннісні, організаційні, комунікаційні та технологічні аспекти. Вона виступає основою ефективного функціонування органів влади, посилює їхню легітимність, сприяє розвитку професійної компетентності та зміцнює довіру суспільства. Успішна трансформація корпоративної культури є невід'ємною умовою модернізації державного управління та наближення України до стандартів європейського врядування.

Список використаних джерел

1. Криндач Т. Професійна етика державних службовців. Київ: Кондор, 2020.176 с.
2. Петроє О. Етичні стандарти публічного управління. Львів: ЛНУ, 2019. 214 с.
3. Закон України «Про державну службу». *Відомості Верховної Ради*. 2016.
4. Плотніченко С. Р., & Плотніченко С. Р. Основи ділового етикету та протоколу: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2021.
5. Брустінов В. М., Теслюк С. Р. Практикум організації та проведення ділових переговорів: навч. посібник. Мелітополь, ТОВ «Видавничий будинок ММД, 2010. 144 с.
6. Liashenko Oleksandra, Plotnichenko Svitlana, Makhsma Makhsma. Digital Intelligence of Managers During Wartime: From Survival to Development. 2025.
7. Плотніченко С., & Плотніченко С. Основи професійної етики та етикету як ключ до офісного менеджменту. Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол № 10 від 27 травня 2025 року), 194.
8. Liashenko Oleksandra, Plotnichenko Svitlana. Educational management in universities: war, security, ethics. In: *International Conference on economics, accounting and finance-2024*. 2024.Fukuyama

УДК 352:330.34:334.7](477)

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Плотніченко С. Р.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Верховод В. В.,

здобувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Сталий розвиток територій є одним із ключових пріоритетів соціально-економічної політики України в умовах трансформаційних змін, децен-тралізаційних процесів та післявоєнного відновлення. Сучасні громади стикаються з необхідністю пошуку нових механізмів економічного зростання, зміцнення фінансової спроможності та підвищення якості життя населення. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування та бізнесу.

Саме така взаємодія дозволяє накопичувати фінансові ресурси, залучати інвестиції, створювати нові робочі місця, розвивати соціальну інфраструктуру та стимулювати підприємницьку активність населення [2]. Водночас сталий розвиток передбачає не лише економічне зростання, а й дотримання принципів соціальної справедливості та екологічної безпеки, що визначає необхідність комплексного підходу до формування місцевої політики розвитку [1].

Концепція сталого розвитку ґрунтується на збалансованому поєднанні економічних, соціальних та екологічних складових. Вона орієнтована на задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь [1]. Такий підхід передбачає активну участь усіх суб'єктів розвитку території — органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та населення.

У сучасних умовах важливими ключовими факторами сталого розвитку виступають людський та соціальний капітал, рівень довіри до інституцій, здатність до інновацій, а також ефективність управлінських рішень [3]. Бізнес є одним із ключових рушіїв економічного розвитку громади, проте його потенціал може бути повною мірою реалізований лише за умови налагодженої співпраці з місцевою владою.

Одним із практичних інструментів такої взаємодії є проєктна діяльність органів місцевого самоврядування, яка забезпечує залучення альтернативних джерел фінансування, у тому числі грантів, державних субвенцій та інвестицій [2]. Реалізація спільних проєктів сприяє розвитку соціальної інфраструктури, енергозбереженню, модернізації комунального господарства, підтримці малого та середнього бізнесу.

Крім того, ефективна взаємодія між владою та бізнесом значною мірою залежить від рівня інформаційної відкритості та розвитку зв'язків із громадськістю. В умовах становлення інформаційного суспільства комунікації стають важливим управлінським ресурсом [4]. Забезпечення доступу громадян і підприємців до актуальної інформації щодо діяльності органів місцевого самоврядування, ухвалених рішень, інвестиційних можливостей та програм підтримки сприяє підвищенню рівня довіри та формуванню сприятливого ділового клімату.

Інформаційне суспільство також сприяє трансформації традиційних форм взаємодії влади та бізнесу, переводячи їх у цифровий формат. Це забезпечує оперативність прийняття

управлінських рішень, спрощує адміністративні процедури, розширює можливості залучення підприємницького сектору до процесів місцевого розвитку [4,7].

Не менш важливим аспектом є соціальна відповідальність бізнесу, що проявляється у підтримці соціальних проєктів, благодійній діяльності, інвестуванні у розвиток освіти, медицини та культури на місцевому рівні. Такі заходи посилюють соціальну згуртованість громади та сприяють досягненню цілей сталого розвитку. [5,6].

Таким чином, взаємодія органів місцевого самоврядування та бізнесу є багато-вимірним процесом, що охоплює економічні, соціальні, інституційні та інформаційні складові. Вона сприяє формуванню фінансово спроможних громад, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток територій.

Отже, взаємодія органів місцевого самоврядування та бізнесу відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територій. Вона сприяє активізації інвестиційних процесів, розвитку підприємництва, підвищенню рівня зайнятості населення та покращенню якості життя в громаді. Важливими умовами ефективної співпраці є розвиток проєктної діяльності, інформаційна відкритість, налагодження комунікацій та формування довіри між суб'єктами місцевого розвитку. Реалізація цих принципів дозволяє створити сприятливе середовище для економічної стабільності та соціальної згуртованості територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Большунова А. І. Основні концепції сталого розвитку : thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/12133> (дата звернення: 09.12.2025).
2. Bondar V., Shershnova O., Stetsiuk O. Project activities of local government bodies as a factor of strengthening sustainable development of communities in Ukraine (using the example of ostroz city territorial community). *Electronic scientific publication "Public Administration and National Security"*. 2023. № 8(61). <https://doi.org/10.25313/2617-572x-2025-8-11316>
3. Копистянський А. С. Фактори забезпечення сталого розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 163–172. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.163>
4. Тесаловський О. Інформаційне суспільство як фактор розвитку зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування. *Наукові перспективи (Naukovі perspektivi)*. 2024. № 7(49). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7\(49\)-575-586](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-7(49)-575-586) (дата звернення: 09.12.2025). №7(49).
5. Плотніченко, Світлана; Семенюк, Альона. Публічні та політичні комунікації: взаємозв'язок і відмінності. Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол № 10 від 27 травня 2025 року), 2025. 344 с.
6. Теслюк С. Р. Формування організаційно-економічних відносин молокопереробних підприємств із сировинними базами. *Економіка АПК*. 2006. № 9. С. 31-36.
7. Плотніченко Світлана та ін. Системні ризики фінансового менеджменту в міжнародних проєктах: Глобальні інвестиції та фінансовий менеджмент як складова національної безпеки. *Економічні питання*. 2024. Вип.69(1). С. 579-591.

УДК: 351:174.3](477)

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ВЛАДИ

Плотніченко С. Р.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Григоренко О. М.

здобувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Становлення демократичної, правової та соціально орієнтованої держави неможливе без високого рівня довіри громадян до системи публічного управління. Саме професійна етика публічного службовця визначає якість взаємодії влади з суспільством, формує уявлення про її моральні принципи, відкритість і відповідальність. Етичні стандарти виступають не лише нормами поведінки конкретних посадових осіб, а й важливим чинником зміцнення легітимності державних інституцій, запобігання корупції та підвищення ефективності управлінських рішень.

У сучасній демократичній державі професійна етика публічного службовця розглядається як один із ключових чинників формування довіри громадян до влади. Як зазначає В. Гошовська, «етика державної служби є системоутворюючим елементом публічного управління» [1, с.14].

Саме моральні стандарти, доброчесність та підзвітність визначають здатність органів влади працювати ефективно та забезпечувати високий рівень суспільної підтримки. В умовах трансформаційних процесів, корупційних ризиків та зростаючих очікувань населення щодо прозорості державних інституцій роль професійної етики істотно посилюється. Вона стає інструментом не лише морального регулювання, а й управлінським ресурсом, що сприяє стабільності, відповідальності та результативності державної служби.

Отже, професійна етика публічного службовця — це система моральних принципів і норм, що регулюють поведінку працівників органів влади в процесі виконання ними своїх службових обов'язків. За визначенням Т. Криндач, етика публічної служби — це «механізм забезпечення сумлінності, неупередженості та служіння суспільству» [2, с. 48].

Українське законодавство містить низку положень, які регламентують етичні стандарти публічної служби. Закон України «Про державну службу» визначає принципи доброчесності, політичної нейтральності, підзвітності та професіоналізму (4, ст. 8). Закон України «Про запобігання корупції» встановлює норми щодо конфлікту інтересів, подарунків, прозорості рішень [5, ст. 25–28]. Типовий кодекс етики державного службовця містить конкретні правила етичної поведінки. [наказ від 20.08.2025 року №116-25]. Відомчі етичні кодекси конкретизують очікувані стандарти для окремих органів.

Як зазначає О. Петроє, «правове закріплення етичних норм є важливою умовою, але реальна дієвість залежить від внутрішніх переконань службовця» [3, с. 112].

Довіра громадян є ключовим індикатором ефективності публічної влади. За визначенням Ф. Фукуями, довіра — це «очікування чесної та кооперативної поведінки в межах спільноти» [7, р 26]. Для публічної влади це означає віру громадян у те, що державні службовці діють в інтересах суспільства.

Формування ефективної системи публічного управління в демократичній державі неможливе без високого рівня довіри громадян до інститутів влади. Саме професійна етика публічного службовця стає фундаментом цієї довіри, оскільки визначає моральні стандарти

поведінки, характер взаємодії держави з суспільством і якість реалізації владних функцій. Етичні принципи є не лише внутрішнім регулятором службової діяльності, але й чинником легітимності державної влади в очах громадян.

Професійна етика публічних службовців охоплює систему морально-ціннісних норм, які регулюють виконання службових обов'язків з урахуванням публічного інтересу. Її зміст відображає уявлення суспільства про справедливість, рівність, відповідальність та відкритість державної влади. У цьому контексті етика виконує дві ключові функції: по-перше, забезпечує правомірність дій службовців, по-друге, сприяє формуванню позитивного іміджу влади та довірливої взаємодії з громадянами.

Особливого значення професійна етика набуває в умовах реформування державного управління та підвищення ролі демократичних принципів. Зростання соціальних очікувань щодо прозорості діяльності влади, подолання корупції, забезпечення дотримання прав людини висуває нові вимоги до службовців. Вони мають не лише компетентно виконувати свої функції, а й демонструвати бездоганну моральну поведінку, що є запорукою рівня довіри до інституцій держави.

Ключовими етичними принципами сучасної державної служби є законність, політична неупередженість, лояльність державі та суспільству, сумлінність, служіння публічному інтересу, доброчесність та відповідальність за прийняті рішення. Порушення цих принципів призводить до руйнування суспільної довіри, поширення корупційних проявів, зниження ефективності адміністративних процесів.

Доброчесність і моральна стійкість службовця є критично важливими для запобігання використанню влади у власних або корпоративних інтересах. Вони гарантують, що рішення ухвалюються з урахуванням потреб громадян, а не з позиції отримання матеріальних чи інших привілеїв. Етичні стандарти також передбачають відповідальність за будь-які порушення, що має бути підтверджено ефективними механізмами контролю та дисциплінарної відповідальності.

Не менш важливою складовою етики є комунікаційна культура публічних службовців. Толерантність, відкритість, уміння вести діалог із громадянами сприяють формуванню атмосфери співробітництва між владою та суспільством. Коли люди бачать, що їхню думку поважають, а їхній голос впливає на процеси управління, рівень довіри зростає.

Можна відмітити, що етичність службовців — це фундамент довіри громадян. Вона визначає, чи сприйматимуть люди державу як справедливую, чесну й ефективну, чи навпаки — як таку, що діє у власних інтересах. Саме тому дотримання етичних стандартів є ключовою умовою успішного державного управління. Як відзначає Р. Денхардт, «служіння громадянам є фундаментом сучасного публічного управління» [6, с. 45]. Саме доброчесність і професіоналізм формують відчуття безпеки, справедливості та стабільності взаємодії з владою.

Етичне лідерство керівників відіграє ключову роль у зміцненні інституційної спроможності, адже саме керівники формують модель поведінки для персоналу, задають стандарти доброчесності та демонструють особистий приклад. Корпоративні практики доброчесності, зокрема внутрішні правила, кодекси та етичні стандарти, допомагають регулювати поведінку службовців і створюють єдині норми для всієї організації.

Внутрішні механізми запобігання конфлікту інтересів забезпечують неупередженість управлінських рішень і мінімізують ризики корупційних впливів, що зміцнює довіру до інституції. Регулярне навчання персоналу з питань етики підвищує рівень етичної компетентності працівників, поглиблює їхнє розуміння норм і сприяє правильному застосуванню правил на практиці.

Крім того, чітко визначені процедури реагування на порушення гарантують невідворотність відповідальності, підтримують дисципліну та формують переконання, що організація працює чесно й справедливо. У сукупності ці елементи значно підсилюють інституційну спроможність і сприяють ефективному функціонуванню органів влади.

За даними досліджень ОЕСР, саме інституційна культура є головним фактором зменшення корупції та підвищення довіри в державних структурах [8].

Сучасні виклики публічної служби включають корупційні ризики, низький рівень правової культури населення, політичний тиск на державних службовців, бюрократичні бар'єри та недосконалі механізми внутрішнього контролю. Усі ці фактори ускладнюють дотримання етичних стандартів, послаблюють ефективність роботи державних органів та підривають довіру громадян до влади. Акцентовано увагу на проблемах недотримання етичних норм, зокрема виявах професійної нечестності, комунікативних перешкодах та зниження загального рівня довіри в команді.

Для подолання цих проблем важливо впроваджувати ефективні шляхи вдосконалення етичної культури державної служби. Серед таких заходів — розвиток внутрішніх стандартів та етичних кодексів, забезпечення реальної (а не формальної) політичної нейтральності, підвищення прозорості процедур і відкритості даних. Крім того, вагому роль відіграє регулярне етичне навчання персоналу, впровадження механізмів захисту викривачів та посилення ролі етичних комісій у державних органах. Ці кроки спрямовані на зміцнення добросовісності, підвищення відповідальності й формування довіри громадян до державної служби.

У підсумку, можна зазначити, що професійна етика публічного службовця становить основу довіри громадян до органів влади. Вона забезпечує стабільність, легітимність і ефективність державного управління. Дотримання етичних норм сприяє формуванню позитивного іміджу влади, підвищенню якості публічних послуг і зміцненню демократичних інститутів. Тому, вдосконалення етичної культури публічної служби має стати пріоритетом державної політики у сфері управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Криндач Т. Професійна етика державних службовців. Київ: Кондор, 2020.176с.
2. Петроє О. Етичні стандарти публічного управління. Львів: ЛНУ, 2019. 214 с.
3. Закон України «Про державну службу». *Відомості Верховної Ради*. 2016.
4. Плотніченко С. Р., & Плотніченко С. Р. Основи ділового етикету та протоколу: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2021.
5. Брустінов В. М., Теслюк С. Р. Практикум організації та проведення ділових переговорів: навч. посібник. Мелітополь, ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2010. 144 с.
6. Liashenko Oleksandra, Plotnichenko Svitlana, Makhsma Makhsma. Digital Intelligence of Managers During Wartime: From Survival to Development. 2025.
7. Плотніченко С., & Плотніченко С. Основи професійної етики та етикету як ключ до офісного менеджменту. *Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол № 10 від 27 травня 2025 року)*, 2025. 194 с.
8. Liashenko Oleksandra, Plotnichenko Svitlana. Educational management in universities: war, security, ethics. In: *International Conference on economics, accounting and finance-2024*. 2024.Fukuyama

УДК 394.3:(32+33+34+37)

ВИТОКИ ТА РОЗВИТОК ЕТИКЕТУ В СТАРОДАВНЬОМУ СВІТІ: ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ У ВАВИЛОНІ, ЄГИПТІ, ГРЕЦІЇ ТА РИМІ

Плотніченко С. Р.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Лютікова В. В.

здобувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Етикет, або сукупність правил ввічливої поведінки, є невід'ємною частиною культурного та соціального розвитку людства. Його витoki сягають давніх цивілізацій, де люди усвідомлювали необхідність встановлювати певні норми для організації спілкування, збереження порядку та взаємної поваги.

Вже в Стародавньому світі, де існували складні соціальні структури, розвиток державності та релігійних систем, етикет став важливим інструментом для регулювання суспільного життя[3].

Він мав кілька основних функцій: Соціальна регуляція – етикет допомагав людям різного соціального статусу взаємодіяти без конфліктів, дотримуючись певних правил. Відображення культури – манери, поведінка під час свят, ритуалів та повсякденного життя демонстрували вихованість та приналежність до певної культури. Морально-етичне виховання – через навчання норм поведінки діти засвоювали основи поваги до старших, колег, громадян та божеств.

Вивчення етикету у Стародавньому світі показує, що правила поведінки були різними залежно від культури та державного устрою, однак завжди існувала чітка ієрархія, яка визначала, що вважалося прийнятним, а що – неприйнятним. Важливо підкреслити, що етикет був тісно пов'язаний із релігійними переконаннями, соціальними нормами, а також з політичними структурами[3,2].

Етикет у Вавилоні Вавилонська цивілізація, що розвивалася в долині Тигру та Євфрату, була однією з перших, де з'явилися чітко зафіксовані правила поведінки. У Вавилоні суспільство було строго ієрархічним: цар займав верхівку соціальної піраміди, потім – священники, чиновники, ремісники і торговці, а внизу – селяни та раби. Кожна людина мала знати своє місце і дотримуватися встановлених правил взаємодії.

Основні риси вавилонського етикету. Його витoki сягають давніх цивілізацій, де люди усвідомлювали необхідність встановлювати певні норми для організації спілкування, збереження порядку та взаємної поваги. Вже в Стародавньому світі, де існували складні соціальні структури, розвиток державності та релігійних систем, етикет став важливим інструментом для регулювання суспільного життя[4,5].

Він мав кілька основних функцій: соціальна регуляція – етикет допомагав людям різного соціального статусу взаємодіяти без конфліктів, дотримуючись певних

правил, відображення культури – манери, поведінка під час свят, ритуалів та повсякденного життя демонстрували вихованість та приналежність до певної культури, морально-етичне виховання – через навчання норм поведінки діти засвоювали основи поваги до старших, колег, громадян та божеств.

Вивчення етикету у Стародавньому світі показує, що правила поведінки були різними залежно від культури та державного устрою, однак завжди існувала чітка ієрархія, яка

визначала, що вважалося прийнятним, а що – неприйнятним. Важливо підкреслити, що етикет був тісно пов'язаний із релігійними переконаннями, соціальними нормами, а також з політичними структурами[1].

Основні риси вавилонського етикету: Вавилонський етикет демонструє, що суспільство тих часів прагнуло впорядкувати всі аспекти життя: від сім'ї до політики тарелігії, від приватного спілкування до публічних церемоній. Кожен жест, слово чи ритуал мали значення і формували загальну культуру ввічливості та соціальної дисципліни. Стародавній Єгипет відзначався високим рівнем культури, релігійності та організованості суспільного життя. Основні риси єгипетського етикету: Повага до фараона та старших: Фараон був не просто правителем, а живим особленням божественного порядку. Люди вітали його зі схиленням або поклоном, іноді із складеними руками. Старші за рангом отримували подібну повагу: звертання до них було завжди стриманим і ввічливим[1,6]

Гостинність та прийом гостей: У єгиптян прийом гостей був ритуалом, що демонстрував культуру та добробут сім'ї. Гості розсаджувалися відповідно до свого соціального становища, подавали їжу та напої за особливими правилами. Вважалося грубим відмовляти в гостинності або неправильно вести себе за столом.

Ритуали чистоти та охайності: Гігієна та зовнішній вигляд мали моральне та соціальне значення. Стрижені волосся, охайний одяг, чистота рук і тіла – усе це було знаком поваги до оточуючих і до богів.

Релігійні церемонії та святкування: Кожна святкова подія супроводжувалася строгим набором ритуалів. Порушення правил поведінки під час святкувань чи в храмі могло трактуватися як неповага до богів і суспільства.

Єгипетський етикет передбачав також соціальні обов'язки різних верств населення: раб мав підкорятися господарю, ремісник дотримуватися стандартів професійної поведінки, а священник – зразково виконувати ритуали. Таким чином, етикет був універсальним інструментом впорядкування соціального життя і підтримання моральних норм.

Греція відзначалася розвиненою демократією, філософією та культурою. Тут етикет поєднував моральні норми та інтелектуальні цінності, виховуючи людину, здатну до культурної бесіди, обґрунтованого висловлення думок та участі у суспільному житті. Основні риси грецького етикету:

Симпозіуми та публічні збори: У грецьких симпозіумах чоловіки збиралися для обговорення політики, філософії та мистецтва. Вміння слухати, вести аргументовану бесіду та демонструвати стриманість було ознакою вихованості. Порушення правил ввічливості могло призвести до суспільного осуду.

Гостинність (ксенія): Прийом гостей вважався священним обов'язком. Господарі подбали про їжу, комфорт та розваги гостей, а гості відповідали повагою та ввічливістю. Греки вірили, що гостинність – це моральний обов'язок перед людьми і богами. Мораль та добродієність: Основою виховання були самоконтроль, стриманість, повага до старших і здатність підтримувати порядок у громаді. Вважалося, що вихована людина не тільки дотримується правил поведінки, але й здатна морально оцінювати вчинки інших. Грецький етикет також регламентував правила поведінки у театрах, на ринках та під час релігійних свят. Вважалося непристойним перебивати оратора, голосно сміятися під час представлення або нехтувати правилами прийому їжі. Таким чином, ввічливість у Греції була тісно пов'язана з інтелектуальною культурою та розвитком суспільства[1,2,7].

Римляни поєднували етикет із дисципліною, громадянськими обов'язками та соціальною структурою. Римська культура ввічливості включала правила поведінки на роботі, у родині, під час політичних і релігійних заходів. Основні риси римського етикету: Соціальна ієрархія та статус: Кожен громадянин знав своє місце у суспільстві. До вищих класів слід було звертатися з повагою, а підлеглі отримували увагу та підтримку відповідно до статусу. Поведінка визначалася положенням людини у державній, родинній та громадській системі.

Поведінка в публічних місцях: Римляни суворо дотримувалися правил на форумах, у театрах і ринках. Було неприпустимо галасувати, грубо звертатися до інших, заважати проведенню офіційних заходів. Ввічливість і порядок були ознаками цивілізованого громадянина. Релігійні та сімейні обряди: Участь у святкуваннях та ритуалах підтримувала соціальний порядок і формувала почуття відповідальності перед державою та родиною. Родина та повага до предків займали центральне місце в римському етикеті. Римський етикет

включав правила військової поведінки, дипломатії та політичної активності. Вихована людина дотримувалася честі, самоконтролю та правил поведінки у будь-яких обставинах.

Аналіз етикету в Стародавньому світі показує, що він формувався під впливом релігії, культури, соціальної ієрархії та політичної структури. У Вавилоні та Єгипті етикет був більш ритуалізованим і пов'язаний із поклонінням владі та богам. У Греції він поєднував моральні норми та інтелектуальні цінності, що відображало розвиток демократії та філософії. У Римі етикет ґрунтувався на дисципліні, громадянських обов'язках і повазі до соціальної ієрархії[2,3,5].

Загальною рисою всіх цивілізацій було прагнення впорядкувати соціальні відносини та формувати культуру взаємоповаги. Стародавній етикет став основою подальшого розвитку культурних норм у середньовіччі та сучасності, девічливість, повага до старших і соціальна дисципліна залишаються ключовими цінностями.

Список використаних джерел

1. Гладкий О. В. Історія етикету та культури поведінки. Київ: Наукова думка, 2018. 320 с.
2. Козак М.П. Етика та етикет у Стародавньому світі: Вавилон, Єгипет, Греція, Рим. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. 250 с.
3. Петренко С. І. Соціальні норми та культура поведінки у Стародавніх цивілізаціях. Харків: Фоліо, 2019. 280 с.
4. Плотніченко С. Р., Агеєва І. В., Ортіна Г. В., & Вороніна, Ю. Є. (2025). Професійний етикет як чинник ефективної міжособистісної комунікації в офісних структурах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 3(56). С. 48-58.
5. Ляшенко О., Плотніченко С. (2025). Офісне управління та кризові практики під час війни: організаційні, комунікативні та цифрові аспекти. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 68-76.
6. Плотніченко С. Р., Максименко А. Г., & Вороніна Ю. Є. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти публік рилейшнз. 2025.
7. Liashenko O., Plotnichenko S., & Makhsma M. Digital Intelligence of Managers During Wartime: From Survival to Development. 2025.

УДК 378.014.2:331.5:330.341.1

МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ «ЗВО–БІЗНЕС–ГРОМАДА» ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЖІНОЧОГО ІНЖЕНЕРНОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СТРАТЕГІЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Постол Ю. О.

кандидат технічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0749-3771>

Дереза О. О.

кандидат технічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2652-9853>

Повномасштабна війна проти України загострила проблему дефіциту інженерних кадрів та підкреслила критичний рівень недостатнього використання потенціалу залучення жінок у технічні галузі. Законодавство України не створює жодних бар'єрів чи перешкод для жінок чи

чоловіків обіймати будь-яку посаду в будь-якій професії на ринку праці [1, с.53], але для територіальних громад, особливо прифронтових регіонів, питання формування жіночого інженерного кадрового потенціалу стає не лише освітнім чи економічним, а й безпековим та стратегічним. У цьому контексті співпраця у форматі «університет–бізнес–громада» набуває важливого значення для забезпечення інтеграції гендерного виміру в стратегії сталого розвитку територій з урахуванням ЦСР 4, 5, 8, 9, 11, 17.

Жінки, хоч і становлять значну частину спільноти у різних сферах діяльності, продовжують стикатися з глибоко вкоріненими бар'єрами та упередженнями як на етапі здобуття технічної освіти, так і у своїй подальшій професійній діяльності [2, с.32]. Дослідження та аналіз свідчать про необхідність стимулювання та активного залучення жінок як ключового соціального прошарку для формування додаткового висококваліфікованого кадрового резерву у критично важливих галузях. Розвиток жіночого інженерного та технічного підприємництва може стати потужним стимулом для прояву креативності, інновацій та впровадження нових технологічних рішень [3, с.221].

Для технологічного та економічного прогресу потрібно стратегічне, структуроване і стійке тристороннє партнерство, рушійною силою якого є система взаємодії між різними суб'єктами (організаціями, установами, закладами освіти) на змістовному рівні, яке допомагає всім сторонам чітко зрозуміти спільне бачення, структуру, ролі та очікувані результати.

Концептуальна модель співпраці у форматі взаємодії технічних закладів вищої освіти, суб'єктів підприємництва та територіальних громад має за мету сприяти динамічному формуванню та підтримці жіночого інженерного кадрового потенціалу для сталого розвитку територій. Модель розглядається як інструмент інституційної трансформації закладів вищої освіти інженерного профілю і водночас є дієвим механізмом узгодження освітніх, економічних та соціальних пріоритетів на рівні громад. В основі такого підходу лежить гармонійне узгодження принципів гендерної рівності, інклюзивності та міжсекторального партнерства в логіці «подвійного виграшу» (win-win): університети здійснюють підготовку релевантних кадрів, бізнес отримує підготовлених фахівчинь, громада – зміцнює активний людський капітал для подальшої відбудови та повоєнного розвитку.

Запропонована модель спирається на чотири взаємопов'язані блоки: аналітичний, інституційний, програмно-менторський та комунікаційно-адвокаційний. Аналітичний блок передбачає системне дослідження участі жінок в інженерних освітніх програмах, виявлення бар'єрів доступу та просування, аналіз локального ринку праці та стратегій розвитку громад. Такий аналіз дозволяє визначити «вузькі місця» у трикутнику «університет–бізнес–громада» та сформувані обґрунтовані цілі для спільних інтервенцій, включно з індикаторами моніторингу (частка студенток, випускниць, працевлаштованих жінок-інженерок у регіоні тощо).

Інституційний блок моделі пов'язаний із трансформацією внутрішніх політик та процедур університету. Йдеться про інтеграцію принципів гендерної рівності та підтримки жінок у стратегічні документи, системи управління якістю та механізми планування розвитку ЗВО. Важливою складовою є впровадження регламентів менторських програм, процедур протидії дискримінації та сексизму, а також формування структур (робочих груп, центрів, координаторів), відповідальних за супровід співпраці з бізнесом і громадою в гендерно чутливому ключі. Такий інституційний каркас забезпечує стійкість моделі та запобігає редукції гендерної тематики до разових заходів.

Програмно-менторський блок охоплює розроблення та реалізацію конкретних форматів взаємодії між студентками/ученицями, жінками-інженерками з бізнесу та представниками громади. Це менторські програми для студенток інженерних спеціальностей; профорієнтаційні ініціативи для учениць старших класів; спільні навчальні модулі й проєктні завдання, розроблені за участю роботодавців; стажування та «job shadowing» у компаніях. Важливо, що такі програми будуються не лише як індивідуальна підтримка, а й як формування спільнот практики – мережі жінок-інженерок, які поєднують університет, бізнес та локальний контекст громади. Це посилює видимість жіночого лідерства в технічних професіях і створює для дівчат реалістичні рольові моделі.

Комунікаційно-адвокаційний блок забезпечує визнання та легітимацію моделі на рівні громади та політик. Йдеться про включення теми жіночого інженерного потенціалу до стратегій місцевого економічного розвитку, програм зайнятості, молодіжних та освітніх стратегій громад. Публічні заходи, кампанії зі зміни стереотипів, використання історій успіху випускниць, залучення місцевих медіа та органів самоврядування формують нову «нормальність», у якій жінка-інженерка сприймається як природний і бажаний суб'єкт повоєнної відбудови. При цьому університет виступає експертним центром, бізнес – партнером-практиком, а громада – простором для втілення спільних ініціатив.

Особливу актуальність запропонована модель має для університетів прифронтових регіонів, які здійснюють свою діяльність в умовах ресурсних обмежень, але водночас є ключовими гравцями у формуванні кадрового потенціалу для відбудови. Співпраця «університет–бізнес–громада» дозволяє компенсувати частину ресурсних дефіцитів, забезпечити тісніше узгодження освітніх програм з потребами місцевого ринку праці та стратегічними пріоритетами громад. У підсумку формується замкнений цикл сталого розвитку: університет здійснює підготовку жінок-інженерок, бізнес створює умови для їхнього професійного зростання, громада отримує компетентних спеціалістів, здатних реалізувати інфраструктурні, екологічні та цифрові проекти та компенсувати дефіцит чоловіків у технічно-інженерній сфері (табл. 1).

Таблиця 1

**Компоненти моделі «університет–бізнес–громада»
для формування жіночого інженерного кадрового потенціалу**

Компонент моделі	Напрями діяльності	Внесок у формування жіночого інженерного потенціалу	Зв'язок з цілями сталого розвитку
Аналітичний	Збір та аналіз даних про участь жінок в інженерних програмах, визначення бар'єрів доступу, аналіз потреб локального ринку праці та змісту стратегій розвитку громад	Забезпечує ідентифікацію «вузьких місць» для дівчат і жінок у технічній освіті та працевлаштуванні; формує доказову базу для цілеспрямованих інтервенцій	ЦСР 4, 5, 8, 9: обґрунтована політика у сфері освіти, зайнятості та індустріального розвитку на основі даних
Інституційний (університет)	Інтеграція політики гендерної рівності та соціальної інклюзії в стратегію розвитку ЗВО, розробка регламентів менторських програм, впровадження процедур протидії дискримінації, створення відповідальних структур і робочих груп	Забезпечує сталість підтримки жінок в інженерно-технічній сфері, переводить ініціативи з рівня ситуативних заходів на рівень сталих політик та процедур	ЦСР 4, 5, 10: інклюзивні й справедливі освітні інституції; зменшення нерівності на інституційному рівні
Програмно-менторський	Менторські програми для здобувачок вищої освіти, профорієнтаційні ініціативи для учениць випускних класів закладів загальної середньої освіти, спільні навчальні модулі з бізнесом, стажування та «job shadowing»	Створює конкретні траєкторії розвитку для дівчат та жінок, формує мережі підтримки та рольові моделі, підвищує готовність до входу в інженерні професії	ЦСР 4, 5, 8: розширення доступу до якісної освіти і гідної праці для жінок у технічних секторах
Бізнес-компонент	Залучення інженерних компаній до розроблення програм, надання менторів-практиків, організація стажувань, спільне формулювання вимог до компетентностей	Забезпечує відповідність підготовки реальним потребам ринку праці, демонструє жінкам реальні кар'єрні можливості, сприяє працевлаштуванню випускниць	ЦСР 8, 9: розвиток висококваліфікованого кадрового потенціалу для індустріалізації, інновацій та інфраструктури
Компонент громади	Інтеграція теми жінок-інженерок у стратегії розвитку територіальних громад,	Формує соціальне визнання ролі жінок у технічних професіях, сприяє	ЦСР 11, 17: сталі й інклюзивні громади, партнерство для

Компонент моделі	Напрями діяльності	Внесок у формування жіночого інженерного потенціалу	Зв'язок з цілями сталого розвитку
	здійснення профорієнтаційних заходів, участь у публічних дискусіях та кампаніях	формуванню середовища для повернення молодих фахівчинь у громади	розвитку на локальному рівні
Комунікаційно-адвокаційний	Публічні заходи, кампанії з долавання гендерних стереотипів, висвітлення історій успіху, залучення медіа та органів влади	Змінює суспільні сприйняття «жіночих» та «чоловічих» професій, покращує видимість жінок-інженерок, формує позитивний образ технічної кар'єри для дівчат	ЦСР 5, 10, 17: просування гендерної рівності, зменшення нерівності, партнерство заради цілей

Джерело: розроблено автором.

Кожен елемент моделі — це не тільки окремий блок діяльності, але й частина цілісної системи, у якій дії різних стейкхолдерів взаємодоповнюють одна одну. Система Позитивно впливає на досягнення окремих цілей сталого розвитку: від доступності якісної освіти й забезпечення гендерної рівності до гідної праці, впровадження інновацій у розвиток інфраструктури та партнерства заради досягнення ЦСР.

Таким чином, модель співпраці «університет–бізнес–громада» для формування жіночого інженерного кадрового потенціалу може розглядатися як структурний інструмент реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні. Вона поєднує інституційну трансформацію університетів, розвиток партнерств із бізнесом, активну участь громад та цілеспрямовану підтримку жінок у STEM. Отримані в межах такої моделі результати (політики, процедури, менторські програми, аналітичні дані, історії успіху) можуть бути інтегровані в проєктні заявки Erasmus+ як доказова база, інноваційна складова та підґрунтя для масштабування моделі у форматі міжнародних освітніх партнерств.

Список використаних джерел

1. Гендерний профіль країни: Україна. Європейський Союз : NIRAS, 2023. 101 с. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/publications/gendernyj-profil-krayiny-ukrayina/> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Ковтунова Л. Ю. Жінки в праві: гендерна рівність у правовій практиці та освіті. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти* : збірник тез доповідей III міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Полтава, 24–26 квітня 2025 року). Полтава : Вид-во ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. С. 32–35.
3. Кувачов В. П., Коноваленко А. С. Підготовка практично орієнтованих творчих інженерів в умовах дистанційного навчання. *Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти*. 2024. Вип. 27. С. 221.

УДК 332.1:330.131.7

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Прус Ю. О.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID 0000-0002-5004-8796

Алба В. Є., здобувач магістратури,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Процеси децентралізації, трансформації ринку землі та ринку праці, кліматичні зміни та, особливо, воєнні дії на території України суттєво вплинули на економічний та соціальний простір розвитку територіальних громад. Економічна безпека стає не лише елементом державної політики, а й ключовим критерієм ефективності управління громадою.

Сільські громади стикаються з демографічним спадом, недостатньою диверсифікацією економіки та занепадом інфраструктури. Аграрні громади степової зони додатково потерпають від кліматичних ризиків та нестабільності аграрних ринків. Прифронтові громади перебувають у найскладніших умовах – від руйнування інфраструктури до прямої загрози життю населення.

Тому аналіз соціально-економічних детермінант економічної безпеки територіальних громад та формування науково-прикладного інструментарію для їх оцінювання набуває високої актуальності.

Економічна безпека територіальної громади визначається як такий стан рівня життєздатності територіальної громади, що одночасно гарантує виконання місії і цілей її функціонування, сталість розвитку та забезпечення захищеності від внутрішніх і зовнішніх ризиків [1]. Також економічна безпека територіальної громади розглядається як комплекс економічних, інформаційних, екологічних та соціальних елементів, що формують конкретну систему в кожній громаді, оскільки територіальні громади мають свої специфічні особливості, які зумовлені тісним зв'язком соціально-економічних відносин із природними умовами цієї території [2]. На нашу думку саме цілеспрямованість та комплексність є тими характеристиками, які обумовлюють системний характер поняття «економічна безпека», що покликане протистояти іншій системі – системі загроз. Для територіальних громад до такої системи загроз входять внутрішні загрози (фінансова нестабільність, відтік населення, низька інституційна спроможність) та зовнішні загрози (ринкові коливання, зміни клімату, воєнні загрози).

У широкому економічному сенсі детермінанти – це основні причини, фактори або умови (економічні, соціальні, політичні), що визначають, обумовлюють чи впливають на розвиток певного економічного явища, процесу або показника. В економічних дослідженнях поняття «детермінанти» (determinants) та «чинники» (factors) часто використовуються як синоніми, але «детермінанти» використовуються для того, щоб зробити сильніший акцент на фундаментальних, первинних або глибинних причинах, що визначають результат, тоді як «чинники» є ширшим терміном для будь-яких впливових змінних або елементів. Детермінанти – це більш специфічні, часто основні, визначальні чинники, які формують саму основу явища, це причини, без яких явище не відбудеться або матиме зовсім інший характер.

Проведений нам аналіз дозволяє згрупувати детермінанти економічної безпеки територіальних громад наступним чином (табл. 1). Демографічні, економічні, соціальні, інфраструктурні, інституційні та безпекові детермінанти виступають основними групами факторів, що визначають рівень економічної безпеки територіальних громад.

Соціально-економічні детермінанти економічної безпеки територіальних громад

Групи детермінант	Складові груп детермінант
Демографічні детермінанти	<ul style="list-style-type: none"> • старіння населення • низька народжуваність • інтенсивна зовнішня трудова міграція • дефіцит кваліфікованих кадрів • евакуація населення • збільшення кількості ВПО • нерівномірність статево-вікової структури • психологічне виснаження населення • сезонна зайнятість • відтік молоді до міських центрів • дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили
Економічні детермінанти	<ul style="list-style-type: none"> • рівень диверсифікації економіки громади • стійкість підприємницького середовища • наявність агресивних зовнішніх факторів • залежність від одного сектора економіки
Соціальні детермінанти	<ul style="list-style-type: none"> • доступність освітніх і медичних послуг • якість соціальної інфраструктури • рівень соціальної згуртованості • рівень довіри до влади
Інфраструктурні детермінанти	<ul style="list-style-type: none"> • зношеність доріг, мереж водо-, електро- та газопостачання • низький рівень цифровізації • руйнування енергетичних та транспортних мереж • водні ризики та залежність від систем зрошення
Інституційні детермінанти	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічне планування • відкритість бюджетного процесу • ефективність управління землею • антикризове управління • добросовісність і прозорість.
Безпекові детермінанти	<ul style="list-style-type: none"> • рівень воєнних загроз • стійкість критичної інфраструктури • наявність укриттів і систем оповіщення • можливість оперативного відновлення пошкоджень

Джерело: укладено авторами

Демографічні детермінанти є фундаментом економічної безпеки громад, оскільки вони визначають чисельність та якість робочої сили, споживчий попит, навантаження на соціальну інфраструктуру та пенсійну систему, а скорочення населення і старіння призводить до зменшення податкової бази та дефіциту бюджету, підриваючи фінансову стійкість громад. Зменшення кількості населення, особливо молоді, низька народжуваність та старіння населення призводить до дефіциту кадрів та зниження виробничого потенціалу громад, що негативно впливає на місцеву економіку. Для прифронтових громад важливими є евакуація населення з одних громад та збільшення кількості вимушено переміщених осіб в інших громадах, що впливає на нерівномірний їх соціально-економічний розвиток. А для розвитку сільських громад є важливим фактор сезонності праці, і, як наслідок, відтік молоді та дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили. Тому для забезпечення економічної безпеки територіальні громади потребують ефективної демографічної політики, спрямованої на стимулювання народжуваності, залучення молоді та створення умов для роботи та життя всіх вікових груп.

Економічні детермінанти охоплюють диверсифікацію місцевої економіки, залежність від аграрного сектору, рівень підприємницької активності, податкову базу та інвестиційну привабливість. Економічні детермінанти забезпечують фінансову стійкість територіальних громад, здатність до розвитку та самозабезпечення через місцеві бюджети, податки, інвестиції, розвиток бізнесу та інфраструктури, а також ефективне використання людських та природних ресурсів, що це дозволяє громадам протистояти кризам, надавати якісні послуги мешканцям та реалізовувати місцеві інтереси, що включає як доходи, так і видатки на соціальні, інфраструктурні та безпекові потреби. Слід враховувати, що для сільських громад характерною є монофункціональність – залежність від агросектора і, відповідно, відносно низький рівень інноваційності території, сезонність доходів, залежність від клімату. Прифронтові громади відчувають значні ризики, пов'язані з руйнуванням виробничої інфраструктури та відтоком бізнесу. Тому для прифронтових громад характерним є економічний спад – зниження інвестицій та скорочення бізнес-активності. Все це створює негативні наслідки: обмеженість фінансової спроможності бюджетів та високі ризики непередбачуваних витрат.

Соціальні детермінанти є критично важливими для економічної безпеки громад, оскільки вони визначають якість людського капіталу, стабільність суспільства та ефективність взаємодії влади, бізнесу і населення, впливаючи на добробут, зайнятість, освіту та загальний розвиток, що на пряму пов'язано зі здатністю громади до самозабезпечення, інвестицій та стійкості до криз. Негативні соціальні фактори (бідність, безробіття, низький рівень освіти) стають прямими загрозами для економічної безпеки, оскільки вони знижують податкові надходження та бюджетну спроможність громад, зменшують інвестиційну привабливість території, ведуть до відтоку населення та відтоку кваліфікованих кадрів. Прифронтові ж громади стикаються із перенавантаженням соціальних служб, високою потребою у гуманітарній допомозі, в психологічній реабілітації. Таким чином, інвестиції в соціальну сферу – це не витрати, а стратегічні інвестиції в економічну безпеку та майбутній розвиток територіальної громади.

Інфраструктурні детермінанти відіграють критичну роль у економічній безпеці територіальних громад, оскільки вони формують основу для економічного зростання, залучення інвестицій, створення робочих місць, забезпечення життєдіяльності та підвищення якості життя, через розвиток транспортних, енергетичних та інформаційних мереж, створюючи стійкість до криз та привабливість для бізнесу й людей. Слабка або застаріла енергетична, транспортна, цифрова та зрошувальна інфраструктура є серйозною загрозою для економічної безпеки громади, робить її вразливою, перешкоджає розвитку та призводить до відтоку населення і капіталу.

Інституційні детермінанти охоплюють якість місцевого врядування, планування, прозорість бюджетного процесу та управління земельними ресурсами. Інституційні детермінанти – це, перш за все, правила гри, інститути, норми та інституції (державні органи, місцеве самоврядування, громадські організації), які формують інституційне середовище і є критично важливими для економічної безпеки громад, адже вони забезпечують стабільність, прозорість, верховенство права, ефективне управління ресурсами та захист прав власності, створюючи умови для розвитку, приваблення інвестицій та мінімізації корупції й ризиків, що прямо впливає на фінансову стійкість та добробут громади.

Безпекові детермінанти безпосередньо впливають на стабільність функціонування бізнесу, інвестиційний клімат, наявність ресурсів, цілісність інфраструктури та спроможність місцевої влади, запобігаючи руйнуванням, відтоку капіталу та забезпечуючи нормальні умови для роботи підприємств, що критично важливо для сталого розвитку та відновлення громад. Розуміння впливу прямих руйнувань наслідок воєнних дій, міграції, втрати людського капіталу, корупції та злочинності, тіньової економіки, підриву довіри до влади дозволяє визначати безпекові детермінанти не супутніми, а первісними для економічної безпеки територіальних громад. Безпекові детермінанти особливо важливі для прифронтових громад та включають рівень воєнної загрози, захищеність критичної інфраструктури та готовність до

надзвичайних ситуацій. Без гарантованої безпеки неможливо досягти сталого економічного зростання, залучити інвестиції чи забезпечити ефективне функціонування економіки.

Матриця ризиків дозволяє оцінити ймовірність та силу впливу сучасних загроз та визначити пріоритетні напрями політики економічної безпеки.

Таблиця 2

Матриця ризиків економічної безпеки

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Рівень ризику	Тип громади
Відтік населення	висока	зниження податкової бази	високий	сільська, степова
Руйнування інфраструктури	висока	критичні	дуже високий	прифронтна
Неврожаї та посухи	середня	економічні втрати	високий	аграрна
Зниження інвестицій	висока	стагнація	високий	усі громади

Джерело: укладено авторами

В таблиці 2 показані ризики, які мають високу ймовірність та високий ступінь небезпеки, тобто потенційна їх шкода є значною. Саме на цих ризиках необхідно зосереджуватися і в короткостроковій, і в довгостроковій перспективах для прийняття виважених рішень у фінансах, бізнесі, безпеці тощо.

Економічна безпека громади є багатовимірним явищем що залежить від взаємодії демографічних, економічних, соціальних, інституційних, інфраструктурних та безпекових детермінант, які формують рівень стійкості громад до внутрішніх та зовнішніх загроз. Проведений аналіз соціально-економічних детермінант економічної безпеки територіальних громад України підкреслює, що кожного типу громад (міські/сільські, аграрні/промислові, прифронтні/тилові) необхідні диференційовані стратегії забезпечення безпеки. Для сільських та аграрних громад ключовими залишаються демографічні, економічні та інфраструктурні детермінанти, тоді як для прифронтних – безпекові та соціально-економічні, що сприятиме підвищенню стійкості громад та формуванню ефективних стратегій розвитку. Крім того, для підвищення економічної безпеки прифронтних та аграрних громад потрібні спеціальні програми державної підтримки інвестиції в критичну інфраструктуру та формування локальних стратегій стійкості.

Список використаних джерел

1. Волосюк М. В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105-109. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.105>
2. Бурик М., Попов О. Забезпечення економічної безпеки територіальних громад в умовах бойових дій на території України. *Економіка і регіон*. 2023. № 4(91). С. 243–248. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3219](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3219)
3. Парубець О., & Дуброва Ю. Реформування механізму забезпечення фінансової безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-163>

УДК 657.6(477)

ЗНАЧЕННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Риженко В. В.

студентка 2 курсу спеціальності 071 Облік та оподаткування
Вінницький технічний фаховий коледж, м. Вінниця, Україна

Фабіянська В. Ю.

кандидат економічних наук, доцент, завідувач навчально-методичної лабораторії
Вінницький технічний фаховий коледж, м. Вінниця, Україна

Як член ООН, Україна приєдналася до виконання зазначеного документу та для створення відповідних умов з реалізації цілей сталого розвитку в нашій державі реалізує Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Уже напрацьовано проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Цілі сталого розвитку для України до 2030 року визначено Указом Президента України [2].

На Саміті ООН зі сталого розвитку в вересні 2015 року було ухвалено підсумковий документ «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», у якому закріплено 17 Цілей сталого розвитку (рис. 1). Таким чином, задано головні вектори, напрями розвитку та прогресу світової спільноти, людства загалом на період до 2030 року.

Досягнення їх має бути орієнтовано на економічне зростання, збереження навколишнього середовища та вирішення екологічних питань, ощадливе використання природних ресурсів, дотримання законності діяльності суб'єктів господарювання, упровадження інновацій та розвитку нових прогресивних, екологічно безпечних технологій, протидію усім формам корупції, сприяння ефективному інвестуванню, створення нових робочих місць і подолання бідності, забезпечення гендерної рівності [1].

Професія бухгалтера та аудитора може впливати на досягнення 8 цілей сталого розвитку з 17 (4, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 17).

Основними професійними інструментами в цьому контексті стають:

– підвищення фінансової грамотності шляхом зростання якості освіти самих бухгалтерів та аудиторів, набуття нових компетентностей для реалізації цілей сталого розвитку, формування доступних для розуміння широким колом користувачів звітів і надання відповідних роз'яснень;

– зростання ролі науки у сфері обліку й аудиту сталого розвитку, що дасть змогу розробити необхідний методичний інструментарій та інституційно-організаційні засади діяльності практиків та оновленої трансформації професії загалом;



Рисунок 1. Глобальні цілі сталого розвитку
Джерело: [1]

– інформаційне забезпечення управлінського персоналу для розроблення бізнес-стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків як у поточній діяльності, так і при прийнятті стратегічних рішень; – урахування соціальних та екологічних аспектів бізнесу при формуванні стратегій розвитку та ухваленні планів їх реалізації;

– створення надійної системи збирання інформації, моніторингу та звітування (внутрішнього та зовнішнього) про досягнення ЦСР;

– аналітичне оцінювання економності та ефективності використання різних видів ресурсів (зокрема природних).

Відповідно до цього формується низка основних актуальних об'єктів аудиторських завдань, особливості діяльності аудиторів в умовах сталого розвитку України [1], що відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні об'єкти аудиторських завдань та особливості діяльності аудиторів в умовах сталого розвитку України

Основні об'єкти аудиторських завдань та особливості діяльності аудиторів в умовах сталого розвитку України	
1	Підприємства, що становлять суспільний інтерес підлягають обов'язковому аудиту згідно із законодавством
2	Фінансова звітність у форматі XBRL (в основу якого покладено таксономію за МСФЗ), яку з 1 січня 2020 року в електронному форматі мають подавати підприємства, що складають свої звіти за МСФЗ і в обов'язковому порядку оприлюднюють, а отже, і мають робити її аудит.
3	Інтегрована корпоративна звітність
4	Блокчейн-напрямок в аудиті – запровадження обігу криптовалюти спонукає аудиторські фірми, передусім компанії Великої четвірки, запроваджувати різноманітні блокчейн-сервіси, розробляти нові методики, блокчейн-платформи та спеціальні інструменти аудиту.
5	Виявлення корупції. Виявлення корпоративного шахрайства, втрати від якого, за оцінками експертів, сягають 5 – 15 % валового доходу.
6	Digital-інновації в аудиті: крім безпосереднього застосування в професійній діяльності інформаційних систем і спеціальних програмних продуктів, загальної діджиталізації процедур аудиту, запровадження дистанційних та онлайн-сервісів, суб'єкти аудиторської діяльності можуть надавати відповідні послуги клієнтам з діджиталізації їхніх бізнес-процесів (наприклад, аналіз потреб підприємства в розрізі окремих процесів, розроблення діджитал-технологій та її впровадження; оцінювання отриманого ефекту).
7	Надання аудиторами послуг з антикризового консалтингу.
8	Активно обговорюється питання цифрових податків.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

На рис. 1.2 відображені основні показники ринку аудиторських послуг та конкуренції в сфері аудиторської діяльності.

У період з 01 січня 2023 року по 30 червня 2023 року САД надано аудиторських та неаудиторських послуг на суму 4,52 млрд грн, що представлено на рис. 1. У структурі загальної вартості послуг, наданих САД:

– 38% або 1 740 млн грн становили послуги, що надавались ПСІ;

– 23% або 1 037 млн грн становили послуги, що надавались малим або мікропідприємствам;

– 20% або 892 млн грн становили послуги, що надавались середнім підприємствам;

– 19% або 854 млн грн становили послуги, надані іншим утворенням.

Проаналізовані вище показники вартості послуг включають в себе різні види послуг, таких як:

1) аудиторські послуги:

– обов'язковий аудит фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності (далі – фінансової звітності);

- огляд історичної фінансової звітності та проміжної фінансової інформації;
 - завдання з надання впевненості, що не є аудитом чи оглядом історичної фінансової інформації;
 - супутні послуги.
- 2) неаудиторські послуги: бухгалтерські послуги; податкові послуги; юридичні послуги; інші.

Ключові показники ринку аудиторських послуг та конкуренції відображені на рис. 2.



Рис 2. Ключові показники ринку аудиторських послуг та конкуренції
Джерело: [3]

Обсяг аудиторського ринку за категорією підприємств, яким було надано послуги відображені на рис. 3.

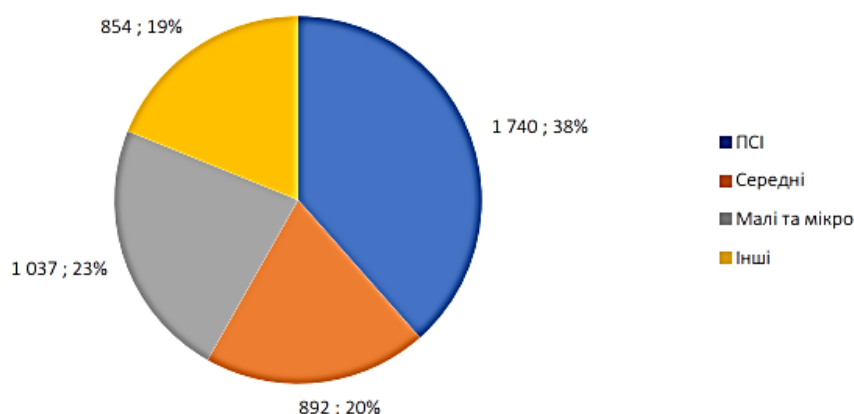


Рисунок 3. Обсяг аудиторського ринку за категорією підприємств, яким було надано послуги, млн грн
Джерело: [4]

Аудитори України, будучи обов'язково членами АПУ (аудиторська палата України), одночасно за власним бажанням можуть бути членами однієї або декількох професійних організацій.

1. Всеукраїнська професійна громадська організація «Спілка аудиторів України»;
2. Громадська організація «Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України»;

3. Громадська організація «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів ОКД».

Публічна діяльність АПУ та всіх професійних організацій аудиторів та бухгалтерів важлива для суспільних інтересів у соціально-економічній сфері в країні та за кордоном. Представлення спільних думок аудиторської спільноти, зокрема у сфері формування та застосування законодавства, дозволить налагодити якісне правове регулювання та сприятиме підвищенню надійності фінансової звітності та захисту професійних інтересів аудиторів [4].

Вважаємо за необхідне проаналізувати основні виклики, з якими стикається АПУ у нарощуванні потенціалу та професійного розвитку.

Соціально-економічний розвиток, а також зміни геополітичної ситуації та правового середовища, призводять до появи нових продуктів і бізнес-моделей. Розвиток технологій, корпоратизація та цифровізація, залучення інвестицій вимагають від аудиторів адаптуватися до нових умов і вимог, застосовувати інноваційні підходи при проведенні аудитів та управлінні аудиторською діяльністю, запроваджувати нові практики та послуги. Забезпечення аудиторськими компаніями послуг найвищої якості, що підвищує довіру суспільства до професії, може стати одним з факторів розвитку сталої економіки України [4].

1. Формування стратегії розвитку Аудиторської палати України до 2028 року відбувається у час, коли починаючи з 24 лютого 2022 року в Україні відбувається військова агресія російської федерації та по всій території країни введено воєнний стан. Зазначені фактори мають значний вплив на розвиток економіки країни та окремих галузей, зокрема й на аудит:

- 1) на законодавчому рівні було дозволено не подавати перевірену аудиторами фінансову звітність до закінчення бойових дій. Відбулось зниження попиту на аудиторські послуги;
- 2) фінансові показники клієнтів погіршилися, і, як наслідок, це вплинуло на фінансові показники більшості малих та середніх аудиторських фірм;
- 3) відтік професійних кадрів, частина з яких була змушена покинути країну, частина - мобілізована до армії.

2. З січня 2023 року набули чинності зміни до Закону «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», які кардинально впливають на процеси адміністрування аудиторської діяльності в Україні, а саме:

- 1) ведення Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності передано від АПУ до ОСНАД;
- 2) запроваджено електронні кабінети аудиторів та аудиторських фірм, які працюють лише з кваліфікованими електронними підписами;
- 3) перерозподілено деякі делеговані функції, які раніше виконувала АПУ;
- 4) змінено процедуру атестації та положення про безперервне професійне навчання аудиторів;
- 5) змінено порядок звітування аудиторських фірм про надані послуги перед ОСНАД.

Реалізація реформи аудиторської діяльності в Україні сприятиме позитивному інвестиційному клімату в Україні, зокрема забезпечить підвищення рівня довіри з боку інвесторів до фінансової звітності вітчизняних підприємств; зростання рівня довіри до діяльності національних аудиторів; унеможливить надання неякісних аудиторських послуг, а також приведе до прозорості та достовірності фінансової звітності емітентів цінних паперів, банків, страхових компаній, інших публічних компаній, зокрема державних підприємств.

Список використаних джерел

1. Аудит в умовах сталого розвитку: колективна монографія я/за заг. ред. проф. О. А. Петрик. Київ: КНЕУ, 2021. 231 с. URL: <https://surl.gd/iplbon> (дата звернення 22.11.2025).
2. Аудит: суть та значення, розвиток, мета та завдання, види, предмет, об'єкти. URL: <https://surli.cc/nenmsp> (дата звернення 22.11.2025).
3. Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні. 01 січня 2022 року – 30 червня 2023 року. URL: <https://surl.li/vzgtqam> (дата звернення 22.11.2025).

4. Стратегія розвитку аудиторської палати України до 2028 року. URL: <https://surl.li/vzgtqa> (дата звернення 22.11.2025).

УДК [332.143:005.334]:351

РОЛЬ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКГОЛДЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІСТА В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОСТВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Романовська Ю. А.

доктор економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

У сучасних умовах війни та поствоєнного відновлення питання забезпечення соціально-економічної безпеки міста набуває особливої значущості. Населені пункти, особливо міста обласного значення, стикаються з безпрецедентними викликами – масштабними руйнуваннями інфраструктури, вимушеною міграцією та значним припливом внутрішньо переміщених осіб, економічними втратами та зростанням вразливості населення. За таких умов ефективне управління соціально-економічною безпекою неможливе без активного залучення широкого кола стейкхолдерів, здатних впливати на ключові процеси, підтримувати критичні функції та брати участь у формуванні стратегій стійкого розвитку міста.

Роль стейкхолдерів у забезпеченні соціально-економічної безпеки міста істотно зростає в період воєнних загроз і під час відбудови. Взаємодія влади, бізнесу, громадського сектору, наукових інституцій та міжнародних партнерів є ключовою умовою стабільності та стійкості міста. Попри високу важливість цієї взаємодії, вона часто не має чітко визначених моделей, організаційних форм чи механізмів координації. Виявлення реальних, а не декларованих інтересів стейкхолдерів, визначення їхнього потенційного впливу – як позитивного, так і негативного – становить складне, але критично важливе завдання для формування ефективної системи соціально-економічної безпеки у змінних умовах воєнного та поствоєнного середовища [1, с. 95].

У період воєнного стану питання соціально-економічної безпеки міста виходить за межі традиційного управлінського підходу. Воно перетворюється на комплексний процес, у якому вирішальну роль відіграють стейкхолдери – різноманітні групи, інституції та спільноти, здатні впливати на міські процеси, мобілізувати ресурси та формувати стратегії реагування на кризові виклики. Саме в умовах нестабільності та турбулентних соціально-економічних змін стає очевидним, що жодна міська влада не може підтримати соціально-економічну безпеку власними силами: успіх залежить від ефективної взаємодії з місцевим бізнесом, громадянським суспільством, освітніми установами, міжнародними партнерами та самими мешканцями.

До війни співпраця зі стейкхолдерами, як правило, мала більш прогнозований, мирний характер. Головний акцент робився на розвитку економічного потенціалу, формуванні інвестиційної привабливості, удосконаленні міських послуг та створенні комфортного середовища. Стейкхолдери були партнерами стратегічного розвитку: бізнес прагнув нових ринків і умов для зростання, громадські організації виступали ініціаторами соціальних проєктів, а університети – майданчиком для інновацій. Їхні інтереси здебільшого збігалися із загальною метою покращення якості життя населення. Стейкхолдерна взаємодія розвивалася в умовах відносної стабільності, а міська влада виконувала роль координатора, який сприяє створенню сприятливих умов для реалізації спільних ініціатив.

Війна радикально змінила ці умови. На перший план вийшли питання виживання, оперативного реагування та мобілізації ресурсів. Стейкхолдери стали не лише учасниками процесів розвитку, а й активними учасниками безпекозабезпечувальної діяльності. Їхня роль стала значно ширшою та складнішою: бізнес забезпечував функціонування критичної інфраструктури, логістики, гуманітарних поставок; громадські організації та волонтерські рухи стали центральними акторами у підтримці внутрішньо переміщених осіб, координації допомоги та реагуванні на надзвичайні ситуації; наукові інституції почали аналітично супроводжувати рішення щодо ризиків та стійкості міських систем; міжнародні партнери надали життєво необхідні ресурси – від фінансування до технологічної підтримки.

У таких умовах змінилася і логіка взаємодії. Якщо до війни співпраця будувалася на стратегічних планах та довгострокових інтересах, то з початком бойових дій вона стала більш ситуативною, гнучкою і здебільшого реактивною. Водночас саме війна виявила слабкі місця у взаємодії: відсутність налагоджених платформ комунікації, недостатню систематизованість у розподілі відповідальності та відсутність сталих інституційних механізмів координації. Стейкхолдери діяли добровільно, часто спираючись на власні можливості та цінності, а не на формалізовані процедури. Це збільшувало швидкість реагування, але водночас ускладнювало узгодження пріоритетів і стратегічність рішень. У післявоєнних умовах постане необхідність інституціоналізувати взаємодію між учасниками міського розвитку, трансформувавши її з реактивної у структуровану та стратегічно спрямовану. З цією метою доцільним є виокремлення ключових стейкхолдерів громади та дослідження їхнього впливу на формування соціально-економічної безпеки (табл. 1).

Післявоєнний період вимагає нового рівня партнерства, більш глибокого та інституційно закріпленого. Містам, які приймають найбільшу кількість внутрішньо переміщених осіб, необхідна якісно нова модель взаємодії зі стейкхолдерами, орієнтована на довгострокове відновлення, інтеграцію нових жителів, зміцнення економічної активності та формування стійких соціальних зв'язків. У цей період важливо не лише мобілізувати ресурси, а й забезпечити їх ефективне використання, що неможливо без узгодження інтересів різних сторін.

Таблиця 1

Ключові міські стейкхолдери післявоєнного відновлення та їхній вплив на соціально-економічну безпеку громади

Стейкхолдери	Вплив
1. Міська рада та виконавчі органи (ОМС місцевого рівня)	<ul style="list-style-type: none"> • визначають місцеву політику відновлення; • розподіляють міський бюджет і ресурси; • організують роботу комунальних служб; • формують програми інтеграції ВПО та захисту вразливих груп; • координують усіх інших стейкхолдерів у межах міста
2. Комунальні підприємства міста (водока-нал, тепломережі, електротранспорт, ЖКГ, благоустрій)	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечують функціонування критичної інфраструктури; • відновлюють пошкоджені мережі; • підтримують життєдіяльність міста у надзвичайних умовах; • гарантують безперебійність послуг для населення та бізнесу
3. Місцевий бізнес (особливо МСП)	<ul style="list-style-type: none"> • відроджує економічну активність громади; • створює робочі місця; • забезпечує наповнення місцевого бюджету; • надає послуги, необхідні для життя містян та ВПО; • може долучатися до відбудови через партнерські проекти

Стекголдери	Вплив
4. Локальні підприємства критичної інфраструктури (електропостачання, газорозподіл, зв'язок, транспортні оператори)	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечують базову безпеку та стабільність міських систем; • швидко реагують на аварії та пошкодження; • підтримують цифрову та енергетичну безпеку міста
5. Громадські організації міста (молодіжні організації, благодійні фонди, центри підтримки, освітні НУО)	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечують підтримку вразливих груп і ВПО; • реалізують соціальні та гуманітарні проєкти; • підвищують соціальну згуртованість; • контролюють прозорість рішень місцевої влади; • виступають партнерами у відбудові
6. Волонтерські команди та ініціативні групи містян	<ul style="list-style-type: none"> • оперативно реагують на потреби містян; • допомагають з логістикою, гуманітарною підтримкою, збором ресурсів; • формують високий рівень солідарності й довіри в громаді
7. Міські медичні, соціальні та реабілітаційні установи	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечують здоров'я, соціальну підтримку і реабілітацію; • працюють з військовими, дітьми, людьми з інвалідністю та ВПО; • зміцнюють соціальну стійкість громади
8. Заклади освіти та місцеві університети	<ul style="list-style-type: none"> • готують кадри для місцевої економіки; • проводять дослідження та аналітику для потреб громади; • впроваджують інноваційні рішення для міського розвитку; • беруть участь у створенні соціальних, освітніх і культурних проєктів
9. Мешканці громади (включно з ВПО)	<ul style="list-style-type: none"> • визначають реальний попит на послуги та економічні активності; • беруть участь у громадських слуханнях, місцевих ініціативах; • формують нові соціальні практики та стійкість громади; • частина ВПО відкриває бізнес, працює у сфері послуг, створює нові спільноти
10. Місцеві медіа та комунікаційні платформи	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечують інформування та формують довіру; • покращують комунікацію між владою і громадянами; • контролюють прозорість процесів відбудови; • сприяють інформаційній безпеці міста
11. Культурні установи та креативні простори міста (музеї, бібліотеки, арт-центри, коворкінги)	<ul style="list-style-type: none"> • формують ідентичність громади; • сприяють психологічній підтримці та інтеграції ВПО; • підсилюють соціальну стабільність та розвиток міського середовища
12. Місцеві осередки національних або міжнародних організацій (наприклад, локальні представництва МОМ, Червоного Хрестата інші)	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечують цільові програми підтримки; • привносять зовнішні ресурси і досвід у життя громади; • реалізують проєкти відбудови й соціального захисту на місцевому рівні

Джерело: укладено автором за даними [1-3]

Таким чином, стейкголдери стають фундаментом соціально-економічної безпеки не лише як окремі учасники процесу, а як частина цілісної взаємодіючої системи. Їхня здатність

співпрацювати, координувати дії та адаптуватися до нових викликів визначає, наскільки швидко і якісно місто відновиться, стане стійким і здатним до розвитку. Війна зробила взаємодію між владою, бізнесом та громадянським суспільством не просто бажаною – а життєво необхідною, наголосивши на важливості формування сучасної моделі партнерства, що базується на реальних інтересах, довірі та спільній відповідальності.

Список використаних джерел

1. Романовська Ю. Роль стейкхолдерів у зміцненні соціально-економічної безпеки міста. *Розвиток міста*. 2024. № 6. С. 92-101
2. Ramskyi A., & Vasechko L. Integration of Economic Security in the Social Subsystems of Cities: Strategies for Strengthening Social Security in Modern Cities. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: Economy, Management, Security, Technology*. 2023. Вип. 2(4). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-4-8>
3. Wereda Wioletta, Moch Natalia & Wachulak Anna The Importance of Stakeholders in Managing a Safe City. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, Is. 1. Article 244. <https://doi.org/10.3390/su14010244>

УДК 338.27:330.356

ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Рузакова О. В.

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Вірковський М. О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5112-421X>

Зміна клімату, масштабна деградація земель і стрімка втрата біорізноманіття вже сьогодні є помітними наслідками антропогенного впливу, які здатні дестабілізувати самі екосистеми, що забезпечують розвиток і життєздатність людства [3]. Щоб відвернути наближення цих критичних ситуацій, необхідні нові моделі соціальної та економічної організації виробництва, які дозволять узгодити здатність суспільства забезпечувати свої життєво важливі потреби без шкоди для майбутніх поколінь. Учені розглядають концепцію циркулярної економіки як один із найперспективніших підходів до організації сталого економічного розвитку в майбутньому. Перехід до циркулярної економіки зумовлений загостренням ресурсних та екологічних обмежень, необхідністю досягнення цілей сталого розвитку та декарбонізації виробництва. У центрі циркулярного підходу – принципи скорочення споживання ресурсів, повторного використання та перероблення матеріальних потоків, що потребує якісно нового рівня управління попитом та ресурсами в ланцюгах створення вартості. За умов циркулярної моделі підприємства одночасно працюють із прямими (первинними) потоками продукції та зворотними потоками відходів, повернень, вторинної сировини. Неefективне прогнозування попиту та планування виробництва призводить до надлишкових запасів, недовантаження потужностей, збільшення обсягів відходів і втрат вартості, що суперечить логіці циркулярної економіки. Відтак зростає

значення інтегрованих систем прогнозування попиту й оптимізації ресурсів, здатних забезпечувати баланс між економічною результативністю, екологічною ефективністю та соціальною відповідальністю бізнесу [7].

Циркулярна економіка, за визначенням ЮНІДО, – промислова економіка, яка передбачає багаторазове використання матеріалів, деталей і виробів, при цьому створюється більша цінність і утворюється менше відходів. Це альтернатива, в якій вартість зберігається якомога довше, продукція розробляється на тривалий термін, а утворення відходів зводиться до мінімуму [5]. Циркулярна економіка розглядається як економічна система, у якій продукти, компоненти та матеріали максимально довго зберігають свою цінність, а утворення відходів мінімізується завдяки повторному використанню, ремонту, модернізації, ремануфактурингу та переробленню. Сьогодні чимало країн світу переходять до моделі циркулярної економіки. Україна має потужний ресурсний та інтелектуальний потенціал, що дає їй змогу претендувати на лідерські позиції в цьому трансформаційному процесі.

Запровадження циркулярної економіки охоплює не лише раціональне використання матеріальних ресурсів. Воно ґрунтується на взаємодії та синергії між численними «соціальними системами» – бізнесом, органами влади, інститутами громадянського суспільства – та «технічними системами», до яких належать дизайн, інновації, екологічний менеджмент й відповідна інфраструктура [4]. Циркулярна економіка охоплює не тільки раціональне використання матеріалів і ресурсів, а й перехід до оновлених моделей виробництва та споживання. Це передбачає глибоку перебудову економіки із формуванням нових синергій між різними секторами бізнесу та численними матеріальними потоками в багатьох ланках ланцюга створення вартості. Йдеться також про зміну підходів до управління, що потребує більш активної ролі держави у формуванні партнерств і реалізації стратегічних програм. Аналогічна логіка застосовується до ключових «соціотехнічних систем», які в межах цього звіту окреслено як «бізнес і фінанси», «політика та врядування», «суспільство», «дизайн і технології», «екологічно орієнтована промисловість» та «міська інфраструктура».

Отже, можна стверджувати, що циркулярна економіка спрямована на відокремлення економічної діяльності від споживання вичерпних ресурсів, зокрема вуглецевих енергоресурсів, шляхом усунення утворення відходів і забруднення, збереження продуктів і матеріалів в обігу та відновлення природних систем. Таким чином циркулярна економіка покликана переорієнтувати економічну активність на створення позитивних суспільних ефектів у широкому масштабі. У якості пролонгації приведеної гіпотези, доцільно доповнити її концепцією ESG (Environmental, Social, and Governance). Ця теорія інтегрує принципи екологічної відповідальності (Environmental), соціальної сталості (Social) та ефективного корпоративного управління (Governance) у стратегічну діяльність організацій. Отже, ці дві теорії можна розглядати у якості фундаменту сучасної парадигми сталого розвитку бізнесу, орієнтуючи компанії не лише на фінансові результати, а й на етичну поведінку, турботу про працівників, громаду та довкілля. ESG у системі управління підприємством може стати інтеграційним механізмом, що поєднує соціальні цінності, економічну ефективність, екологічну свідомість і корпоративну доброчесність. Впровадження ESG-менеджменту як основи бізнесу в умовах розвитку циркулярної економіки забезпечить формування сталої організаційної культури, зміцнення бренду роботодавця та підвищення стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів [2]. Це, у свою чергу, за підрахунками Європейської Комісії, при повноцінній функціонуючій циркулярній економіці може забезпечити зростання ВВП Європи майже на 0,5 % до 2030 року, а чисте збільшення зайнятості становитиме приблизно 700 000 робочих місць порівняно з базовим сценарієм, при цьому приріст ВВП може сягнути 7 % відносно поточної траєкторії розвитку. Дослідники European Environment Agency [6], які розглянули вплив циркулярної економіки на ринок праці, також стверджують, що країни, які активно запроваджують моделі циркулярної економіки, демонструють зростання кількості робочих місць у сферах екодизайну, переробки та інноваційних матеріалів. Таким чином стимулювання циркулярної економіки може допомогти зменшити структурне безробіття та сприяти розвитку нових галузей.

Попри зростання інтересу до циркулярної економіки та концепції ESG у науковій літературі мало уваги приділено формуванню попиту та управлінню ланцюгам постачання. Варто відзначити, що упровадження принципів циркулярної економіки передбачає реінжиніринг багатьох аспектів виробництва та споживання. З боку виробництва це включає інвестування в довговічний дизайн продукції та такі процеси, що підтримують обслуговування, ремонт, повторне використання, ремануфактуру, модернізацію та перероблення. Це, у свою чергу, від нинішніх виробничих моделей потребує подолання технологічних, фінансових та інституційних бар'єрів.

Запровадження циркулярної економіки, згідно з дослідженнями іноземних учених, базуватиметься на п'яти ключових принципах – замкнених виробничих циклів, уповільнення цих циклів, їх інтенсифікації, звуження та дематеріалізації (табл. 1). Аналіз цих циклів дозволяє переосмислити сучасні моделі економічної діяльності та зробити певні припущення щодо їх впливу на ринок.

Таблиця 1

Вплив принципів циркулярної економіки на ринок

Принцип	Прогнозований вплив на ринковий попит
Замикання циклів	Практика повторного використання матеріалів через перероблення, ремануфактуру та подібні процеси знизить попит на первинні виробничі ресурси та сировину.
Уповільнення циклів	Подовження життєвого циклу продукції приведе до зменшення інтенсивності попиту на нові товари, посилиться потреба в сервісах ремонту та модернізації, зміститься акцент із кількісного зростання продажів до створення довготермінової цінності для споживача.
Інтенсифікація циклів	Зменшиться індивідуальний попит на володіння товарами, але водночас підвищиться попит на сервіси доступу (оренда, підписка, шеринг-платформи) та високоякісні, довговічні рішення, придатні до багаторазового використання в різних користувачів.
Звуження циклів	Зростання ресурсоефективності, що забезпечить використання меншої кількості ресурсів на одиницю продукції, призведе до поступового зниження собівартості та стримування цін, це посилюватиме попит. Водночас ринок дедалі більше переорієнтуватиметься на товари й послуги з вищими показниками екологічної та енергетичної ефективності.
Дематеріалізація циклів	Заміщення матеріальних продуктів послугами спричинить зниження попиту на традиційні товарні форми й одночасно зростання попиту на сервісні та цифрові моделі. Ринок дедалі більше орієнтуватиметься на доступ до функцій і корисності продукту, а не на володіння ним, що стимулюватиме розвиток сервісної інфраструктури.

Джерело: узагальнено авторами

Інтеграція цих принципів у сучасну економіку, на переконання Т.Пожуєвої та Д. Щеголеватих, вимагає використання ефективних інструментів, які охоплюють технологічні, фінансові, регуляторні та освітні аспекти [4]. Нині в Україні ще не сформовано чітке бачення того, якою саме буде модель циркулярної економіки через 5, 10 чи 20 років. Водночас держава має шанс опертися на вже напрацьовані в ЄС та інших країнах дослідження, інновації та політичні підходи у сфері ЦЕ, запозичуючи кращі практики та адаптуючи їх до власних реалій. Важливу роль у цьому відіграватимуть стратегічні інноваційні програми, завдяки яким Україна в умовах переходу до циркулярної економіки:

- інтегруватиме економічні інновації у бізнес-моделі, ланцюги створення вартості, фінансові, ринкові та логістичні механізми;

- розвиватиме соціальне підприємництво, забезпечуючи поінформованість і мотивацію споживачів, громадян і працівників до перепрофілювання, повторного використання та перероблення ресурсів;
- спиратиметься на оновлені підходи в політиці та управлінні, що виходять за межі традиційного поділу між владою та бізнесом. Це передбачає нові формати взаємодії: партнерства вздовж ланцюгів постачання, стратегічні інноваційні програми та закупівлі, галузеві платформи зі встановлення стандартів, тісну співпрацю з регуляторами тощо;
- формуватиме комплексний порядок денний щодо гармонізації з ЄС як найбільшим і найрозвиненішим торговельним об'єднанням регіону [5].

У цілому до формування та просування циркулярної економіки долучаються дедалі більше національних урядів, муніципалітетів і регіонів, підприємств і корпорацій, професійних об'єднань, громадських організацій та закладів вищої освіти.

З метою прискорення переходу до циркулярної економіки та реалізації потенціалу ESG доцільно на державному рівні розробити та затвердити комплексну дорожню карту, яка б поєднувала цілі декарбонізації, ресурсоефективності та зайнятості. Вона має включати поетапне запровадження економічних стимулів (податкові пільги, грантові програми, «зелені» фінансові інструменти) для підприємств, що впроваджують циркулярні бізнес-моделі, системи повернення продукції, екодизайн, а також інтегрують стандарти ESG у корпоративне управління. Важливо передбачити розвиток цифрових платформ для обліку матеріальних потоків та торгівлі вторинними ресурсами, що створить основу для більш точного прогнозування попиту й оптимізації ресурсів.

На рівні підприємств доцільно рекомендувати формування міжфункціональних команд (операційний менеджмент, фінанси, екологічний менеджмент, HR), відповідальних за розроблення та реалізацію стратегій циркулярної трансформації. Ключовими напрямками мають стати: створення системи показників циркулярності (KPI) та інтеграція їх у систему стратегічного планування; впровадження інструментів прогнозування попиту з урахуванням впливу циркулярних практик; розвиток програм перепідготовки персоналу для роботи в нових бізнес-моделях (сервітизація, шерингові платформи, ремонті та переробні сервіси). Для закладів вищої освіти важливим кроком є оновлення освітніх програм шляхом введення курсів з циркулярної економіки, ESG-менеджменту та управління ланцюгами постачання в контексті замкнених циклів, що сприятиме формуванню кадрової бази для майбутньої «зеленої» трансформації економіки України.

Отже, можна стверджувати, що циркулярна економіка та концепція ESG формують цілісну концепцію трансформації сучасних моделей виробництва й споживання, спрямовану на зменшення ресурсної залежності, пом'якшення екологічних ризиків і посилення соціальної відповідальності бізнесу. Перехід до такої моделі вимагає не лише технологічних інновацій, а й глибоких інституційних змін, реінжинірингу, а також формування нових партнерств між державою, бізнесом, освітою та наукою. Важливим інструментом стає інтеграція принципів циркулярності у стратегічне управління підприємствами, систему прогнозування попиту та планування ресурсів, що дозволяє поєднати економічну ефективність із зниженням екологічного навантаження. Для України, яка має значний ресурсний і науковий потенціал та орієнтується на європейський вектор розвитку, циркулярна економіка може стати не лише відповіддю на глобальні виклики, а й джерелом нових конкурентних переваг і робочих місць. У свою чергу, поєднання підходів циркулярної економіки та ESG слід розглядати як стратегічну основу довгострокової політики сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Європейська Комісія. Офіційний веб-сайт. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 28.11.2025)
2. Зубар І. В., Вірковський М.О. Трансформація підходів до управління персоналом в контексті сталого розвитку організації: мікро- та макроекономічний вимір. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). С.464-474. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-464-474](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-464-474)

3. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні / Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.
4. Пожуєва Т., Щеголеватих Д. Економіка замкненого циклу: можливості для розвитку бізнесу та збереження довкілля. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 450–466. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.450>
5. ЮНІДО (2024). Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: Фінальний звіт. Відень, ЮНІДО. URL: <http://www.recpc.org/circular-economy> European Environment Agency (EEA). (n.d.). Environment state and circular economy efficiency reports. <https://www.eea.europa.eu> (дата звернення: 28.11.2025)
6. Hazen B. T., Russo I., Confente I., Pellathy D. (2021) Supply chain management for circular economy: conceptual framework and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*. 32 (2): 510–537. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2019-0332>

УДК 657.631:658.7

МЕХАНІЗМ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ ЗЛОВЖИВАННЯМ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Рябчук О. Г.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна.

Медвецька Н. В.

здобувач вищої освіти (першого) бакалаврського рівня,
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна.

Закупівля товарів, робіт і послуг для задоволення суспільних потреб є однією з основних функцій держави. Ефективність і прозорість процедур публічних закупівель безпосередньо впливають на раціональне використання бюджетних коштів і сприяють розвитку конкурентного середовища в економіці. Сфера публічних закупівель в Україні перебуває у зоні підвищеного ризику, адже складність і масштаб роблять її вразливою до проявів корупції, неефективного використання коштів та призводять до конфлікту інтересів. Законодавство України встановлює обов'язковість створення кожним розпорядником коштів системи внутрішнього контролю, спрямованої на забезпечення ефективного управління публічними фінансами.

Внутрішній контроль виконує функцію не лише перевірки достовірності фінансових операцій, а й виступає інструментом забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності діяльності організації. Його ефективність безпосередньо впливає на рівень довіри суспільства до державних інституцій, оскільки дозволяє своєчасно виявляти порушення, попереджати нецільове використання коштів та формувати культуру відповідального управління.

Згідно з чинним Законом «Про публічні закупівлі», виділяють кілька основних форм закупівель (табл. 1).

Незважаючи на різноманітність форм державних закупівель в Україні вони часто опиняються в зоні високого ризику зловживань і неефективного використання коштів. Так, у 2020 – 2021 роках власник групи компаній разом із посадовцями Мінсоцполітики, Держспецзв'язку та колишнім головою Пенсійного фонду організували схему закупівлі програмного забезпечення за завищеними цінами.

Основні форми публічних закупівель

Форма (процедура) закупівлі	Характеристика
Відкриті торги.	Найбільш поширена форма, доступна всім.
Торги з обмеженою участю.	Для обмеженого кола, за визначеними критеріями.
Конкурентний діалог.	Використовується для складних закупівель, коли потрібні дискусії з учасниками.
Переговорна процедура закупівлі	Закупівля після прямих переговорів із постачальником.
Спрощена закупівля.	Призначена для закупівель невеликої вартості або термінових потреб.
Закупівля в Prozorro Market.	Електронний маркетплейс для швидких закупівель товарів та послуг.

Джерело: складено авторами на основі [3].

Вони зупинили вже розпочатий проект з інформатизації за 950 тисяч доларів, щоб відкрити шлях для підконтрольної компанії, сформувавши умови тендеру, які відсікали інших учасників, та залучили ще одну підконтрольну компанію для створення видимості конкуренції. У результаті державний бюджет зазнав збитків на понад 29 млн грн [4].

Цей приклад чітко демонструє, як відсутність належного контролю у закупівельній діяльності призводить до масштабних фінансових збитків і зловживань. Правопорушники змогли зупинити вже розпочатий проект, створити штучні умови тендеру та співпрацювати з підставною компанією для імітації конкуренції. Якщо б на етапі планування та проведення закупівлі функціонували ефективні механізми внутрішнього контролю, багатьом з цих порушень можна було б запобігти.

Внутрішній контроль у цьому випадку міг би проявлятися у кількох аспектах: перевірка обґрунтованості закупівлі, перевірка тендерної документації, контроль за відповідністю умов закупівлі законодавству та антикорупційними нормами, а також моніторинг виконання договорів. Наприклад, внутрішній аудит на стадії підготовки тендеру виявив би необґрунтоване завищення ціни або невідповідність учасників вимогам конкурсу.

Внутрішній контроль у публічних закупівлях це комплекс заходів, який допомагає перевірити, чи дійсно потрібна закупівля, чи правильно визначена її очікувана вартість і технічні характеристики, а також чи дотримуються всі етапи проведення закупівлі та умови договорів.

Внутрішній контроль у замовника дозволить уникнути чималої кількості порушень, котрі ідентифіковані за результатами моніторингу, та подолати хабарницькі ризики, включно з: неправильним визначенням того, що саме закуповується; завищенням очікуваної ціни при оголошенні закупівлі; неправильним або незаконним вибором способу проведення закупівель; складанням тендерної документації з порушеннями законодавства, що обмежує конкуренцію; упередженим або необ'єктивним оцінюванням тендерних пропозицій; розділенням одного предмета закупівлі для того, щоб зменшити конкуренцію або з відмовою від закупівлі за лотами; порушеннями при укладанні, виконанні або внесенні змін до договору; відсутністю звітності про укладання угоди [2].

Таким чином, внутрішній контроль у сфері публічних закупівель є важливим засобом запобігання зловживанням і неефективному використанню бюджетних коштів. Він допомагає перевіряти обґрунтованість закупівель, дотримання законодавства та прозорість усіх етапів тендеру. У результаті це підвищує довіру до державних органів, зменшує корупційні ризики й забезпечує раціональне використання коштів державного бюджету. Для підвищення ефективності внутрішнього контролю з метою забезпечення доброчесності та підзвітності організацій доцільно удосконалювати професійну підготовку працівників, відповідальних за

контроль, впроваджувати сучасні інформаційні системи моніторингу та аналізу закупівель, підвищувати рівень відкритості та доступності даних про закупівлі, розвивати внутрішній аудит і систему управління ризиками, а також формувати культуру відповідальності і етичної поведінки.

Загальний аналіз впливу внутрішнього контролю на виявлення зловживань у публічних закупівлях подано в табл. 2.

Таблиця 2

Вплив внутрішнього контролю на виявлення зловживань у публічних закупівлях

Елемент внутрішнього контролю	Механізм впливу	Виявлені порушення	Наслідки для системи закупівель
Контрольне середовище (етика, культура управління)	Формування принципів доброчесності, прозорості та відповідальності	Конфлікт інтересів, змова з постачальниками	Зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри до організації
Оцінка ризиків	Виявлення найбільш уразливих етапів закупівельного процесу	Маніпуляції з технічними вимогами, фіктивні тендери	Своєчасне запобігання порушенням і втратам бюджетних коштів
Контрольні процедури	Перевірка документів, відповідність тендерних пропозицій вимогам, погодження витрат	Підробка документів, завищення цін, розподіл контрактів «своїм» фірмам	Забезпечення законності та обґрунтованості витрат
Інформаційно-комунікаційні системи	Автоматизація процесів закупівель (електронні платформи, аналітика даних)	Приховування інформації, дублювання тендерів, «технічні» помилки	Підвищення прозорості, легший моніторинг операцій
Моніторинг	Регулярна перевірка закупівельних операцій та звітів	Невідповідність між контрактами і фактичними поставками, нецільове використання коштів	Виявлення зловживань, притягнення винних до відповідальності
Розподіл повноважень	Розмежування функцій між працівниками, які готують, затверджують і здійснюють закупівлі	Змова посадових осіб, «ручне» управління тендерами	Зменшення можливостей для зловживань і корупції
Внутрішні розслідування та зворотний зв'язок	Аналіз скарг, звернень, сигналів про порушення	Приховування інформації про неправомірні дії	Формування системи відповідальності та доброчесності

Джерело: розроблено авторами.

Отже, ефективна система внутрішнього контролю є ключовим інструментом у виявленні та запобіганні зловживанням у сфері публічних закупівель. Вона забезпечує прозорість процедур, зменшує корупційні ризики та сприяє раціональному використанню бюджетних коштів. Завдяки системному контролю, моніторингу й розподілу повноважень підвищується довіра суспільства до органів влади та зміцнюється фінансова дисципліна в державному секторі.

Список використаних джерел:

- Кириленко О., Русін В. Напрями мінімізації фінансових шахрайств у сфері публічних закупівель. *Світ Фінансів*. 2020. № 2 (63). С. 62–76.
- Боярова О. А. Внутрішній контроль публічних закупівель бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5302/5245> (дата звернення 23.11.2025).

3. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 992 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення 23.11.2025).
4. Національне антикорупційне бюро України. Корупція при закупівлі програмного забезпечення для Мінсоцполітики: викрито п'ятьох осіб. URL: <http://nabu.gov.ua/news/koruptciia-pty-zakupivli-programnogo-zabezpechennia-dlia-minsotcpolityky-vykryto-pyat-okh-osib/> (дата звернення 23.11.2025).

УДК 657.4

АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

Сидоров І. Ф.

магістр,

Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ, м. Київ, Україна

Шпирко О. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ, м. Київ, Україна
Orchid ID 0000-0002-0601-6172

У сучасній економіці, що базується на знаннях та інноваціях, нематеріальні активи відіграють дедалі важливішу роль, часто перевищуючи вартість матеріальних ресурсів підприємства. Ефективний аналіз цих активів, таких як патенти, торгові марки, програмне забезпечення, ділова репутація та кваліфікація персоналу, є критично важливим для оцінки реальної вартості бізнесу та його конкурентоспроможності. Незважаючи на їхню значущість, оцінка та управління нематеріальними активами залишаються складним завданням через їхню нематеріальну природу. Тому систематизований аналіз нематеріальних активів є ключовим фактором для стратегічного планування та сталого розвитку будь-якого підприємства.

Аналіз нематеріальних активів підприємства - це процес дослідження системи показників, їх формування на підприємстві, виявлення основних тенденцій та закономірностей з метою визначення резервів подальшого підвищення ефективності управління нематеріальними активами.

Під методикою розуміють сукупність взаємозв'язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи. Тому методика аналізу нематеріальних активів має містити певні алгоритми дії, стадії, правила проведення такого аналізу

Одним із першочергових напрямів аналізу нематеріальних активів (НМА) є оцінювання нематеріальних активів як складової майна підприємства, що дасть змогу сформулювати чітке уявлення про стан і використання НМА у діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз наявності, руху та ефективного використання нематеріальних активів розпочинається з оцінки їхнього складу та структури. На етапі аналізу стану та складу нематеріальних активів дослідимо їх склад і динаміка окремих видів (об'єктів) та груп.

В таблиці 1 наведена структура і динаміка нематеріальних активів ТОВ «АДОНІС» за 2022-2024 рр.

За даними таблиці 1. можна зробити висновок, що залишкова вартість нематеріальних активів ТОВ «Адоніс» демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду, збільшившись з 11967 грн у 2022 році до 13175 грн у 2024 році.

Основну частку нематеріальних активів займають програмні продукти, які стабільно становлять близько 91-92% від загальної суми та показують поступове зростання. Права на комерційні позначення та права на користування майном демонструють незначне зменшення у 2024 році порівняно з попередніми періодами.

Структура і динаміка нематеріальних активів на ТОВ «Адоніс» протягом 2022-2024 рр.

НМА (залишкова вартість)	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відносне відхилення, % 2023 р. від 2022 р.	Відносне відхилення, %, 2024 р. від 2023 р.
	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %	сума, тис грн.	питома вага, %		
1. Програмні продукти	11036	92	11960	91	12123	92	8,4	+0,36
2. Права на комерційні позначення	322	2,6	312	2,8	296	2,3	-3	-5,13
3. Права на користування майном	662	5,4	682	5,2	671	5,06	-3	-1,6
4. Інші об'єкти авторського права	47	0,3	127	1	85	0,64	+170	-33
Разом	11967	100	13081	100	13175	100	+9,3	+0,71

Джерело: складено автором за даними приміток до фінансової звітності

Інші об'єкти авторського права підприємства значно зросли у 2023 році (+170%), але потім суттєво скоротилася у 2024 році (-33%). Ці дані свідчать про те, що підприємство активно інвестує у програмне забезпечення, яке є ключовим нематеріальним активом, тоді як інші категорії мають менший вплив на загальну структуру та демонструють різноспрямовану динаміку.

Базовими показниками для проведення аналізу НМА є наступні:

Для вивчення стану та динаміки нематеріальних активів у звітному періоді використовуємо такі показники:

1) Коефіцієнт оновлення нематеріальних активів:

$$\text{Коновлення} = \text{НМА}_{\text{н}} / \text{НМА}_{\text{к}} \quad (1)$$

де $\text{НМА}_{\text{н}}$ - вартість нематеріальних активів, що надійшли у звітному періоді;

$\text{НМА}_{\text{к}}$ - вартість НМА на кінець звітного періоду.

2) Коефіцієнт вибуття:

$$\text{Квибуття} = \text{НМА}_{\text{в}} / \text{НМА}_{\text{п}} \quad (2)$$

де $\text{НМА}_{\text{в}}$ - вартість нематеріальних активів, що вибули у звітному періоді;

$\text{НМА}_{\text{п}}$ - вартість НМА на початок звітного періоду.

3) Коефіцієнт зносу:

$$\text{Кзносу} = \text{З}_{\text{н}} / \text{НМА} \quad (3)$$

де $\text{З}_{\text{н}}$ - сума зносу нематеріальних активів на кінець звітного періоду;

НМА - початкова вартість нематеріальних активів на кінець звітного періоду.

1) Коефіцієнт рентабельності нематеріальних активів. Цей показник відображає суму чистого прибутку на одиницю нематеріальних активів і розраховується за формулою:

$$\text{Крентаб.} = \text{ЧП} / \text{Q}_{\text{на}} \quad (4)$$

де - ЧП - сума чистого прибутку;

- $\text{Q}_{\text{на}}$ - середня вартість нематеріальних активів.

2) Коефіцієнт виробничої віддачі нематеріальних активів визначає обсяг реалізації продукції по відношенню до одиниці нематеріальних активів. Обчислюється за формулою:

$$КВВ_{на} = OP / Q_{на}$$

(5)

де - OP – обсяг реалізації продукції (або виробництва) у звітному періоді;
 - Q_{на} – середня вартість нематеріальних активів.

Показники стану та руху нематеріальних активів ТОВ «Адоніс» за 2022 – 2024 роки наведено в табл. 2.

На основі даних таблиці 2 можна зробити висновки, що залишкова вартість нематеріальних активів ТОВ «Адоніс» демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду, збільшившись з 11967 тис. грн у 2022 році до 13175 тис. грн у 2024 році.

Первісна вартість НМА також зростала, досягнувши 16730 тис. грн у 2024 році, що підтверджується значним надходженням нових нематеріальних активів у 2024 році (+1534 тис. грн порівняно з 2023 роком).

Водночас, спостерігається зростання вартості НМА, що вибули, та суми нарахованої амортизації, яка у 2024 році склала 3555 тис. грн, що свідчить про активне їх використання.

Таблиця 2

**Показники стану та руху нематеріальних активів
 ТОВ «Адоніс» за 2022 – 2024 роки**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні відхилення	
				2023 р. від 2022р.	2024 р. від 2023р.
1. Первісна вартість НМА, тис. грн.	14427	15874	16730	+1447	+856
2. Вартість НМА, що надійшли, тис грн.	2385	2115	3649	-270	+1534
3. Вартість НМА, що вибули, тис грн.	241	278	397	+37	+119
4. Залишкова вартість НМА, тис грн.	11967	13081	13175	+1114	+94
5. Сума нарахованої амортизації, тис грн.	2460	2793	3555	+333	+762
6. Коефіцієнт оновлення НМА, (2/4*100),%	20	16,2	27,7	-3,8	+11,5
7. Коефіцієнт вибуття НМА, (3/4*100),%	2	2,1	3	+0,1	+0,9
8. Коефіцієнт амортизації НМА, (5/1*100), %	17	18	21,7	+1	+3,7
9. Коефіцієнт придатності НМА (4/1*100), %	83	82	78,1	-1	-3,9

Коефіцієнт оновлення НМА характеризує частку введених в експлуатацію нематеріальних активів у загальній їх вартості. Коефіцієнт оновлення НМА ТОВ «Адоніс» значно зріс у 2024 році до 27,7%, що вказує на інтенсивне оновлення портфеля нематеріальних активів після спаду у 2023 році.

Коефіцієнт вибуття НМА показує частку вибулих нематеріальних активів і за даними таблиці 2.3 також має тенденцію до зростання з 2% у 2022 році до 3% у 2024 році, що може свідчити про оптимізацію структури НМА.

Коефіцієнт амортизації НМА відображає рівень їх амортизації і за проведеними розрахунками протягом аналізованого періоду зростає, досягнувши 21,7% у 2024 році, що вказує на збільшення амортизації нематеріальних активів.

Коефіцієнт придатності НМА вказує яка їх частина (у %) є придатною до використання. Даний коефіцієнт знижується протягом аналізованого періоду з 83% у 2022 році до 78,1% у 2024 році, що може свідчити про необхідність інвестицій в оновлення НМА підприємства для підтримки їх ефективності.

Отже, ТОВ «Адоніс» демонструє стабільне зростання первісної та залишкової вартості нематеріальних активів протягом 2022-2024 років, що свідчить про постійні інвестиції у розвиток інтелектуального капіталу. У 2024 році спостерігається значне оновлення портфеля НМА, про що свідчить зростання коефіцієнта оновлення до 27,7%, тоді як коефіцієнт вибуття також поступово збільшується.

Удосконалена методика економічного аналізу нематеріальних активів полягає в інтерпретації даних про нематеріальні ресурси підприємства з метою формування об'єктивної думки про процес трансформації вартості його нематеріального капіталу, що відбувається через бізнес-процеси підприємства, в яких він використовується і забезпечує створення вартості протягом тривалого часу. Реалізація визначеної цілі передбачає як аналіз існуючого процесу створення вартості підприємства шляхом використання наявних у нього нематеріальних активів із врахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів генерування та руйнування їх вартості, так і проведення економічного аналізу процесу формування майбутньої економічної вартості на основі встановлення можливих шляхів підвищення ефективності використання наявних нематеріальних активів в існуючих та нових бізнес-процесах з врахуванням зміни факторів фундаментальної вартості [1, с. 58].

Список використаних джерел

1. Гороховець Ю. А. Розвиток економічного аналізу нематеріальних активів як засобу інформаційного забезпечення вартісно-орієнтованого управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12(5). С. 58-61.

УДК 378.4.014.24:351.862.2

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОСВІТНІХ УСТАНОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Тараненко Г. Г.

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID: 0000-0002-4334-3981

Ганчук К. О.

асистент кафедри цивільної безпеки,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID: 0009-0005-9964-7764

Глобальні виклики XXI століття, зокрема геополітичні конфлікти, порушення ланцюгів постачання, цифрова трансформація та зростання нерівності, істотно змінюють логіку функціонування освітніх і економічних систем. Українські заклади вищої освіти опинилися в унікальному ситуаційному полі, де поєдналися наслідки війни, вимушеної релокації, кадрових та інфраструктурних втрат, а також потреба інтегруватися в Європейський простір вищої освіти та глобальні мережі знань. У таких умовах інтернаціоналізація вищої освіти перестає бути факультативним напрямом розвитку й трансформується у системний механізм

інституційної стійкості, здатний забезпечити модернізацію управлінських практик, підвищення якості освітніх програм та розширення наукової співпраці.

Розробка цифрових, методологічних та організаційних рішень для підтримки українських університетів на основі інноваційних підходів до інтернаціоналізації доцільно інтегрувати у більш масштабний дискурс сталого розвитку та забезпечення стійкості освітньої сфери [1]. Важливим завданням є визначення індикаторів інтернаціоналізації - аналітичних інструментів, здатних відображати рівень розвитку міжнародної діяльності університету, його стійкість до зовнішніх потрясінь та здатність до активізації адаптивних механізмів.

Забезпечення регулярного моніторингу прогресу університетів, формування індивідуальних профілів інтернаціоналізації, порівняльний аналіз між різними типами ЗВО важливе для управлінських рішень у поточних умовах та для післявоєнного відновлення, оскільки дозволяє виявляти структурні дисбаланси, оцінювати вплив кризових факторів та формувати адресні стратегії інституційного розвитку. У контексті сталого розвитку індикатори інтернаціоналізації слугують механізмом підвищення прозорості, відповідальності й міжуніверситетської взаємодії, сприяючи формуванню спільної освітньої екосистеми та закладаючи основу для національних стандартів інтернаціоналізації.

Інтернаціоналізація є складовою глобальних економічних трансформацій, посилює здатність університетів взаємодіяти з міжнародними партнерами, залучати інноваційні практики та створювати відкриті освітні ресурси, які стають інфраструктурою знань для регіонального та національного розвитку [2]. З позицій публічного управління інтернаціоналізація розширює механізми партнерства між університетами, державними структурами та громадянським суспільством, формуючи багаторівневу взаємодію заради стійкості. Водночас розвиток цифрової складової відображає ключові тенденції сучасної цифрової економіки — використання аналітичних платформ, big data підходів у моніторингу освітніх процесів та алгоритмічної підтримки прийняття рішень. Усе це формує інституційно зрілі практики, які дозволяють університетам функціонувати не лише як освітні установи, але і як актори соціально-економічного розвитку у період кризи та післявоєнного відновлення.

Узагальнену логіку взаємозв'язку між інтернаціоналізацією та стійкістю університетів представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Взаємозв'язок між інтернаціоналізацією та стійкістю університетів

Елемент інтернаціоналізації	Механізм впливу	Вимір стійкості
Міжнародні партнерства	Доступ до ресурсів, інновацій, мереж знань	Інституційна стійкість
Мобільність і спільні програми	Збагачення людського капіталу, модернізація змісту освіти	Освітня стійкість
Цифрові платформи та барометри	Підтримка рішень, моніторинг ризиків	Управлінська стійкість
Інтернаціоналізація досліджень	Інтеграція у глобальні наукові екосистеми	Наукова стійкість
Інклюзія та кризова адаптованість	Підтримка ВПО та вразливих груп	Соціальна стійкість

Джерело: розроблено авторами.

З огляду на складність трансформаційних процесів, інтернаціоналізація може розглядатися як інтегративна модель розвитку, що поєднує глобальні стандарти якості, цифрові інновації та соціальну орієнтованість. Модель демонструє, що стійкість університету є результатом комплексного розвитку міжнародної, цифрової, дослідницької та інклюзивної складових [3]. Саме така системність дозволяє українським ЗВО зберігати стабільність за умов невизначеності, підтримувати якість освітніх послуг, розширювати партнерські мережі та формувати майбутні моделі відбудови та довгострокового сталого розвитку. Таким чином, інтернаціоналізація в умовах глобальних викликів трансформується із сукупності окремих практик у системний механізм сталого розвитку, що посилює інституційну, управлінську,

освітню та соціальну стійкість українських ЗВО. Інтернаціоналізації стає одним з ключових інструментів поглиблення цієї стійкості, оскільки забезпечує науково обґрунтовану рамку для оцінювання, стратегування та порівняльного аналізу, створюючи передумови для формування сучасної, адаптивної та інноваційної системи вищої освіти України.

Список використаних джерел

1. Бойчук Ю. Д., Боярська-Хоменко А. В. Інтернаціоналізація діяльності закладів вищої педагогічної освіти в умовах воєнного стану і повоєнної відбудови. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка та психологія*. 2023. Вип. 1. С. 17–22. <https://doi.org/10.54929/pmtp-2023-1-02-01>
2. Гордійчук Я. А. Інтернаціоналізація університетської освіти під впливом глобальних криз: сучасні підходи та перспективні моделі. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 11(57). С. 472-481.
3. Дебич М. А. Теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти: міжнародний досвід : монографія. Ніжин: ПП Лисенко. 2019. 408 с

УДК 336.13

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗМІН В ОПЛАТІ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Ткаченко С. В.

здобувач вищої освіти освітнього ступеня «Магістр»

спеціальність 071 «Облік і оподаткування»

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Кучеркова С. О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1953-063X>

Нормативно-правове забезпечення оплати праці в органах публічної влади, ґрунтується на багаторівневій системі законодавчих та підзаконних актів, які визначають принципи, умови, порядок нарахування та виплати заробітної плати працівникам в умовах воєнного стану. Особливості правового режиму функціонування військових адміністрацій, їхні повноваження та обмеження зумовлюють специфічні вимоги до організації оплати праці, фінансування та методології бухгалтерського обліку.

Основою формування системи правового забезпечення оплати праці є Конституція України, яка у статті 43 гарантує кожному працівникові право на належні, безпечні умови праці та на своєчасну винагороду за працю. З конституційних положень випливають принципи справедливості, пропорційності та державного регулювання мінімальних гарантій в оплаті праці, що є обов'язковими для застосування у всіх органах публічної влади, у тому числі в селищних військових адміністраціях.

Ключовим нормативним актом, який визначає принципи та структуру заробітної плати є Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР. Він установлює складові заробітної плати (основну, додаткову, компенсаційні та заохочувальні виплати), державні гарантії мінімального рівня оплати праці, умови індексації та вимоги до організації оплати праці в бюджетній сфері. Закон визначає, що мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, а її розміри щорічно встановлюються Законом України про Державний бюджет[1].

У практичній діяльності селищної військової адміністрації положення цього закону застосовуються для формування тарифних ставок, окладів, визначення доплат за ранг, вислугу років, інтенсивність праці, а також під час складання штатного розпису.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) забезпечує правове регулювання трудових відносин, включаючи режим робочого часу, порядок надання відпусток, гарантії та компенсації. Норми КЗпП є обов'язковими для застосування всіма органами публічної влади та визначають порядок оплати надурочних робіт, нічної праці, роботи у святкові та вихідні дні.

У зв'язку з воєнним станом окремі норми КЗпП були тимчасово змінені Законом України №2352-IX від 01.07.2022 р., який оптимізував трудові відносини. Зокрема, введено спрощений порядок зміни істотних умов праці, можливість обмеження деяких гарантій у разі необхідності забезпечення обороноздатності, що впливає на розрахунок оплати праці у військових адміністраціях.

Для органів державної влади, включаючи військові адміністрації, ключовими актами є Постанова Кабінету Міністрів України №268 від 09.03.2006 року «Про впорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів державної влади, органів прокуратури, судів та інших органів»[2], до якої були внесені зміни згідно постанови КМУ № 484 від 30.04.2024 року[3]. Було змінено п. 3 підпункт 4 постанови № 268: якщо протягом календарного місяця у посадової особи органу місцевого самоврядування (ОМС) виникло право на підвищення надбавки за вислугу років — розмір надбавки змінюється з дня набуття цього права.

Переглянуто (оновлено) додатки 48–53 та 55 до постанови № 268 — тобто схеми посадових окладів для апарату рад, секретаріатів, виконавчих органів місцевого самоврядування, а також для службовців ОМС.

Це фактично означає підвищення посадових окладів для багатьох посад; наприклад, мінімальний оклад для службовців за новою схемою встановлено на рівні 7 100 грн.

Крім того, Постанова № 484 містить рекомендації щодо преміювання — під час воєнного стану органам самоврядування дозволено преміювати посадових осіб у розмірі до 100 % посадового окладу, за умови, що це здійснюється в межах фонду оплати праці, передбаченого у кошторисі.

Закон України від 10.10.2024 № 4015-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» [4]. Для дослідження, пов'язаного з обліком, аудитом, оплатою праці в органах влади — врахування цього закону важливе:

- бо він змінює загальну податкову та фінансову базу, з якої формуються бюджети — а бюджет впливає на фонд оплати праці, видатки на соціальні гарантії, виплати;
- дає підґрунтя для аналізу ризиків і можливостей: наприклад, чи зростуть кошти для доплат, надбавок, премій, чи будуть затримки через підвищену потребу у фінансуванні оборони;
- показує, що законодавство адаптується під військовий стан, і органи влади (включно з військовими адміністраціями) діють у нових податково-фінансових умовах — це треба враховувати при формуванні штатних розписів, кошторисів, при плануванні видатків на оплату праці.

Отже, нормативно-правове забезпечення оплати праці в органах публічної влади в умовах воєнного стану ґрунтується на комплексній системі взаємопов'язаних актів, що забезпечують як базові трудові гарантії, так і спеціальні регуляторні механізми, необхідні для стабільного функціонування державного апарату у період надзвичайних викликів. Конституція України виступає фундаментом правового регулювання, визначаючи ключові соціальні гарантії та принципи справедливості й своєчасності оплати праці. На цій основі Закон України «Про оплату праці» формує структуру заробітної плати, порядок застосування державних гарантій та механізми індексації, що є визначальними для організації оплати праці в селищних військових адміністраціях.

Кодекс законів про працю та зміни, внесені до нього в період воєнного стану, адаптують трудові відносини до умов підвищеної мобілізаційної та оборонної готовності, забезпечуючи

гнучкість у регулюванні робочого часу, умов праці та виплат компенсаційного характеру. Особливу роль у системі правового забезпечення відіграє постанова Кабінету Міністрів України № 268, яка встановлює єдині підходи до структури оплати праці працівників апарату органів влади. Внесені постановою № 484 зміни суттєво осучаснили та підвищили посадові оклади, урегулювали порядок нарахування надбавки за вислугу років та уточнили можливості преміювання, що є критично важливим для підтримання мотивації персоналу в умовах надзвичайних навантажень.

Закон № 4015-IX забезпечив додаткову фіскальну базу для стабільності бюджетних надходжень, що безпосередньо впливає на фінансування фонду оплати праці, соціальних виплат та гарантій працівникам органів публічної влади. У цілому нормативно-правове забезпечення у сфері оплати праці в період воєнного стану характеризується підвищеною динамічністю, спрямованістю на стабілізацію бюджету та підтримку функціонування органів влади, а також комплексним адаптаційним механізмом, що дає змогу військовим адміністраціям ефективно виконувати свої повноваження та забезпечувати соціальні гарантії своїм працівникам.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 №108/95-ВР. URL:
5. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 23.11.2025).
6. 2. Постанова КМУ України від 09.03.2006 № 268 "Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів" (із змінами). URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/postanovi-km-ukraini/54209.html> (дата звернення 23.11.2025).
7. 3. Постанова КМУ від 30 квітня 2024 р. № 484 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. №268» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/484-2024-%D0%BF#n2> (дата звернення 23.11.2025).
8. 4. Закон України від 10.10.2024 № 4015-IX "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану". URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/79226.html> (дата звернення 23.11.2025).
9. 5. Наказ міністерство розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376 зареєстровано в Міністерстві юстиції України 11 березня 2025 року за № 380/43786 Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text> (дата звернення 23.11.2025).

УДК 004.738.5

АНАЛІТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ: ОПТИМІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ (SMART CITY) ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРСТВО ТА BIG DATA

Халімончук К.

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти
Державний податковий університет

Параниця Н. В.,

кандидат економічних наук, доцент
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>

У сучасному світі, де урбанізація стрімко набирає обертів, перед публічним управлінням постає виклик створення «розумних міст» (Smart City). Це концепція, що об'єднує інновації та

технології для підвищення якості життя мешканців, поліпшення ефективності комунальних послуг та забезпечення ресурсної стійкості. Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН, зокрема ЦСР 11, створення сталих міст і спільнот є пріоритетом для глобальної спільноти. Основною складовою цього процесу є модернізація критичної інфраструктури, що вимагає не лише значних фінансових вкладень, але й запровадження новаторських підходів, які можуть бути реалізовані через державно-приватне партнерство (ДПП).

Однак, успіх таких комплексних проєктів залежить від їхньої оптимізації та вимірювання ефективності, що неможливо без використання аналітичного моделювання та технологій Big Data. Перехід до концепції Smart City вимагає зміни управлінських підходів – від реактивного до проактивного, заснованого на даних. Big Data охоплює величезні обсяги інформації, що надходять у реальному часі з різноманітних джерел, і це не лише кількість даних, а й їх швидкість, різноманітність та цінність.

Аналітичне моделювання в рамках Smart City стає важливим інструментом для прогнозування, симуляції та оптимізації функціонування інфраструктурних систем. Це дозволяє публічному сектору спільно з приватними технологічними компаніями використовувати дані для створення ефективних рішень у сферах енергетики, транспорту та водопостачання. Ключова роль ДПП полягає у забезпеченні інтеграції ресурсів і експертизи, що дозволяє оптимізувати проєкти на всіх етапах – від планування до експлуатації.

У цьому контексті важливо розуміти, що ефективність проєктів Smart City вимірюється не лише фінансовими показниками, а й соціально-екологічним впливом. Аналітичні моделі дозволяють оцінити внесок кожного проєкту у досягнення Цілей сталого розвитку, що підкреслює значущість інтегрованого підходу до управління урбанізацією в умовах сучасного світу. Світова урбанізація та необхідність сталого розвитку поставили перед публічним управлінням завдання створення «розумних міст» (Smart City) – екосистем, де інновації та технології служать підвищенню якості життя, ефективності послуг та ресурсної стійкості (ЦСР 11: Стійкі міста та спільноти). Центральним елементом цього процесу є модернізація критичної інфраструктури, що вимагає масштабних інвестицій та інноваційного підходу, які може забезпечити лише державно-приватне партнерство (ДПП). Проте, успіх цих складних, довгострокових проєктів залежить від їхньої оптимізації та вимірювання ефективності, що неможливе без застосування аналітичного моделювання та Big Data [2, с. 71].

Перехід до Smart City означає перехід від реактивного управління до проактивного, заснованого на даних. Big Data – це масив інформації, що надходить у реальному часі з сенсорів, лічильників, камер, транспортних засобів та мобільних пристроїв. Це не просто великий обсяг, а й швидкість (Velocity), різноманітність (Variety) і, найголовніше, цінність (Value) цих даних. Публічний сектор, співпрацюючи з приватними технологічними компаніями, отримує доступ до цього потоку, який є основою для аналітичного моделювання ефективності [1, с. 7].

Аналітичне моделювання у контексті Smart City – це не просто збір історичних даних, а створення складних математичних і статистичних моделей, що здатні прогнозувати, симулювати та оптимізувати роботу інфраструктурних систем. Наприклад, у сфері енергетики (ЦСР 7: Доступна та чиста енергія), моделі часових рядів (Time-Series Forecasting) використовуються для точного прогнозування пікового попиту на електроенергію, що дозволяє приватному партнеру (енергопостачальній компанії) оптимізувати роботу мереж, мінімізувати втрати та, відповідно, зменшити вартість послуг для міста. У сфері транспорту (ЦСР 9: Індустріалізація, інновації та інфраструктура), машинне навчання обробляє дані про трафік, погодні умови та події для моделювання оптимального керування світлофорами або динамічного ціноутворення на паркування, знижуючи затори та викиди [2, с. 73].

Ключова роль Державно-приватного Партнерства (ДПП) полягає у забезпеченні взаємовигідної інтеграції ресурсів та компетенцій, що є основою для ефективного розвитку інфраструктурних проєктів. У цій моделі публічний сектор надає критично важливий доступ до інфраструктури, регуляторної бази та даних, тоді як приватний бізнес вкладає капітал, передові технології та експертизу у сфері аналітики та моделювання. Оптимізація

інфраструктурних проєктів через ДПП відбувається послідовно на трьох рівнях, охоплюючи весь їхній життєвий цикл [1, с. 7].

На етапі планування та інвестицій моделі аналізу використовуються для оцінки життєздатності проєкту. Замість традиційних статичних фінансових розрахунків, застосовується сценарне моделювання, яке оцінює рентабельність проєкту в динаміці, беручи до уваги різні рівні попиту, технологічні ризики та можливі регуляторні зміни. Такий підхід дає змогу публічному партнеру приймати рішення на основі даних, вибираючи проєкти, які обіцяють найбільший соціально-економічний та екологічний ефект, а приватному – мінімізувати свої інвестиційні ризики.

Далі, на етапі будівництва та впровадження, критично важливою стає операційна аналітика на основі Big Data. Ці дані надходять від будівельної техніки, логістичних систем та систем контролю якості. Аналітика забезпечує моніторинг дотримання графіків і бюджетів у режимі реального часу, значно підвищуючи прозорість виконання договору ДПП для обох сторін та дозволяючи оперативну усувати потенційні проблеми.

Етап експлуатації та обслуговування є найбільш критичним для забезпечення сталості інфраструктури, і тут ключову роль відіграє предиктивне обслуговування (Predictive Maintenance). Наприклад, у водопровідних мережах (що відповідає ЦСР 6: Чиста вода та санітарія) сенсори тиску та вібрації генерують дані, які моделі машинного навчання аналізують для прогнозування місця та часу потенційного прориву труби. Це дозволяє уникнути масштабних аварій, значно зменшити втрати води, суттєво знизити експлуатаційні витрати приватного партнера та мінімізувати соціальні незручності для громадян, забезпечуючи довгострокову ефективність інвестицій.

Ефективність у контексті Smart City вимірюється не лише фінансовою прибутковістю, а й соціально-екологічним впливом. Аналітичні моделі дають змогу кількісно оцінити внесок кожного ДПП-проєкту у ЦСР. Наприклад, завдяки моделюванню можна визначити, наскільки інвестиції в «розумні» лічильники знижують споживання енергії домогосподарствами, як це впливає на CO₂ викиди та чи досягається при цьому ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату).

Аналітичне моделювання ефективності та оптимізація інфраструктурних проєктів, особливо в контексті Smart City та Державно-приватного Партнерства (ДПП) з використанням Big Data, несуть низку значних ризиків, які потребують уважного управління для забезпечення успіху [4, с. 30].

По-перше, існує ризик неточності моделі та неповноти даних. Ефективність оптимізації безпосередньо залежить від якості вхідних даних: якщо дані, зібрані сенсорами або надані публічним сектором, є неповними, неточними або застарілими, моделі машинного навчання можуть видавати помилкові прогнози чи рекомендації, що призведе до неефективних інвестицій або навіть до збоїв в експлуатації критичної інфраструктури. Зокрема, у Smart City, де інтегруються дані з різних систем (транспорт, енергетика, водопостачання), проблема несумісності (інтероперабельності) даних може перешкоджати створенню цілісної та функціональної моделі [4, с. 30].

По-друге, в умовах ДПП, де використовуються чутливі дані громадян та інфраструктури, виникає серйозний ризик кібербезпеки та конфіденційності даних. Витік даних або кібератака на центральні системи Smart City може мати катастрофічні соціальні та економічні наслідки, руйнуючи довіру між публічним і приватним партнерами та підриваючи безпеку міста [4, с. 30].

По-третє, існує фінансовий і регуляторний ризик, пов'язаний з довгостроковим характером ДПП. Зміна регуляторного середовища, політична нестабільність або непередбачені економічні коливання можуть значно змінити початкові припущення, закладені в моделі, що призведе до перегляду умов контракту, затримок або повного скасування проєкту, що обтяжить одну зі сторін непередбачуваними витратами. Нарешті, слід враховувати організаційний ризик та ризик опору змінам [4, с. 30].

Впровадження інноваційних рішень на основі Big Data вимагає суттєвої зміни процесів та підвищення кваліфікації персоналу як у приватному, так і в публічному секторі; відсутність належної підготовки, внутрішній опір новим технологіям або нездатність публічного сектору

ефективно використовувати аналітичні інструменти, надані приватним партнером, можуть нівелювати всі переваги моделювання та призвести до неефективного управління [3, с. 289].

Отже, аналітичне моделювання ефективності, незважаючи на потенційні виклики та ризики, є не просто допоміжним інструментом, а запорукою успішної співпраці у Smart City. Цей підхід забезпечує прозорість між державним та приватним партнерами, мінімізує інвестиційні та операційні ризики через сценарну симуляцію, та оптимізує операційні процеси за допомогою предиктивних систем.

Однак, для реалізації цих переваг необхідно ефективно управляти ключовими ризиками. Це, насамперед, ризик неповноти та неточності Big Data, який може призвести до хибних рішень; критичний ризик кібербезпеки та порушення конфіденційності даних громадян, що підриває довіру до системи; а також фінансовий та регуляторний ризик, пов'язаний з довгостроковим характером Державно-приватного Партнерства (ДПП) та можливими змінами в економічному чи політичному середовищі. Належне управління цими викликами, включаючи впровадження надійних протоколів захисту та гнучких контрактних механізмів, є обов'язковою умовою.

Успішна інтеграція моделювання, яке враховує ці ризики, зрештою, робить сталий розвиток вимірним і досяжним, трансформуючи міста з пасивних споживачів ресурсів на розумні, ефективні та стійкі екосистеми.

Світова урбанізація та імператив сталого розвитку диктують перехід до моделі «розумних міст» (Smart City), де ефективно публічне управління досягається завдяки синергії державно-приватного партнерства (ДПП) з інноваційними технологіями Big Data та аналітичного моделювання. Цей підхід дозволяє трансформувати реактивне управління на проактивне, забезпечуючи глибоку оптимізацію критичної інфраструктури – від планування та інвестицій до будівництва та експлуатації. Завдяки аналітичному моделюванню, заснованому на Big Data, ДПП не лише мінімізує ризики та оптимізує витрати, а й дає змогу кількісно оцінити соціально-екологічний внесок кожного проекту, інтегруючи його у досягнення Цілей сталого розвитку. Таким чином, державно-приватне партнерство, озброєне передовими аналітичними інструментами, є ключовим рушієм для створення стійких, ефективних та комфортних міських екосистем майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Захарова О. В., Козирев Д. М. Концепція розумного міста як альтернативний підхід до відновлення міської інфраструктури України в повоєнний період. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. Вип. 67. С. 5-14.
2. Єршова О. Л., Бажан Л. І. Розумне місто: концепція, моделі, технології, стандартизація. *Статистика України*. 2020. № 2–3. С. 68–77.
3. Гоцко Є., Кут В. Використання великих даних для побудови розумного регіону. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. Вип. 14. С. 281-296.
4. Ачкан М. С. Роль Big Data у розумних містах: автоматизовані рішення. *Автоматизація та приладобудування: збірник студентських наукових статей*. 2025. Вип. 1. С. 28-33.

УДК 351.77:343.35

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ**Харитонович А. В.**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5841-4817>

Рузакова О. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4796-9703>

Корупція в органах місцевого самоврядування становить серйозну загрозу стабільному розвитку територіальних громад, підриває довіру громадян до інституцій влади та призводить до неефективного використання бюджетних коштів. Особливу актуальність ця проблема набуває в умовах децентралізації, коли органи місцевого самоврядування отримують значні повноваження щодо управління фінансовими ресурсами, комунальним майном та земельними ресурсами. Високий рівень корупційних ризиків у таких сферах як державні закупівлі, надання дозвільних документів, розпорядження комунальним майном вимагає розробки ефективних механізмів запобігання, спрямованих на усунення самих причин виникнення корупційних правопорушень, а не лише на боротьбу з їх наслідками. Практика запобігання корупційним ризикам в органах місцевого самоврядування базується на підході, що поєднує інституційні, технологічні та соціальні механізми [1]. Аналіз міжнародного досвіду та вітчизняної практики дозволяє виокремити основні елементи ефективної антикорупційної політики на місцевому рівні.

Першочерговим механізмом є створення системи проактивного управління ризиками. Це передбачає проведення регулярного моніторингу та оцінки факторів корупції у найбільш вразливих сферах діяльності, розробку превентивних заходів щодо їх усунення та впровадження системи внутрішнього контролю. Важливим є проведення антикорупційних експертиз нормативно-правових актів, що приймаються органами місцевого самоврядування, що дозволяє виявляти та усувати норми, які створюють умови для корупційних зловживань [2].

Таблиця демонструє основні механізми, які формують основу сучасної системи запобігання корупційним ризикам (табл.1).

Іншим важливим напрямом є забезпечення максимальної прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Це включає публікацію у відкритому доступі інформації про бюджетні призначення, витрати, результати державних закупівель, рішення щодо управління комунальним майном та земельними ресурсами. Впровадження електронних систем закупівель дозволяє значно підвищити рівень прозорості та конкуренції, усуваючи можливості для зловживань [4]. Крім того, важливим є забезпечення доступності інформації про діяльність органів влади для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями.

Третім елементом є розвиток механізмів громадського контролю. Створення громадських рад, організація публічних слухань, впровадження системи електронних петицій та звернень дозволяють залучити громадян до процесу прийняття управлінських рішень та здійснення контролю за діяльністю органів влади. Особливе значення має захист прав інформаторів про корупційні правопорушення, що передбачає створення безпечних каналів для повідомлення про факти корупції та гарантії захисту від переслідувань [1].

Основні механізми запобігання корупційним ризикам

Механізм	Зміст	Ефект
Прозорість прийняття рішень	Публікація протоколів, матеріалів обговорень, експертних висновків, аналітичних записок, що лягли в основу рішення.	Ускладнює приховане лобювання та прийняття рішень в інтересах вузьких груп.
Конкурсні закупівлі	Проведення всіх закупівель через електронну систему, де в режимі реального часу видно всі пропозиції та критерії оцінки.	Усунення «особливих» умов для окремих постачальників та зниження цін через конкуренцію.
Етична експертиза	Обов'язкова попередня перевірка рішень та проєктів на наявність конфлікту інтересів та корупційних ризиків внутрішніми або зовнішніми експертами.	Профілактика порушень на етапі планування, а не після їх вчинення.
Публічні звіти про виконану роботу	Регулярне оприлюднення детальних звітів про виконання бюджету, реалізацію проєктів, включаючи невдачі та їх причини.	Формування об'єктивної картини ефективності діяльності ради та основи для громадського контролю.
Громадський моніторинг та аудит	Створення умов для роботи громадських рад, журналістів, активістів з моніторингу основних сфер (земля, бюджет, будівництво).	Створює додатковий, незалежний від влади, рівень контролю та тиск на чесність.
Захист добросовісних співробітників	Створення безпечних анонімних каналів для повідомлення про корупційні правопорушення.	Розкриває скриті схеми, дозволяє виявляти ризики зсередини організації.

Джерело: укладено автором за матеріалами статті [3]

Аналіз вітчизняних антикорупційних механізмів виявляє значний прогрес у створенні інституційних засобів протидії. Впровадження системи електронних декларацій, створення Національного агентства з питань запобігання корупції та обов'язковість використання системи електронних закупівель сформували базовий каркас для боротьби з корупцією. Однак дослідження показує, що на місцевому рівні ці механізми часто реалізуються формально, без створення цілісної системи внутрішньої етики та проактивного управління ризиками. Зокрема, недостатньо уваги приділяється регулярній оцінці корупційних ризиків саме в специфічних сферах діяльності органів місцевого самоврядування, таких як видача дозвільних документів, управління комунальним майном та земельними ресурсами.

Досвід країн ЄС демонструє ефективність комплексного підходу до створення антикорупційного середовища. Зокрема, практика Польщі та країн Балтії показує важливість розбудови інституційної пам'яті організації через створення стандартизованих процедур, системи обігу документів та автоматизації адміністративних процесів [5]. Це значно обмежує можливості для дискреційних рішень окремих посадових осіб. Німеччина та Австрія демонструють ефективність моделі внутрішнього аудиту та системи управління ризиками, інтегрованої в усі процеси прийняття управлінських рішень. Скандинавські країни запропонували інноваційні рішення щодо залучення громадськості. Данія та Норвегія реалізують модель «відкритої влади», де всі рішення, документи та звіти автоматично публікуються в відкритому доступі, якщо це не суперечить законодавству про захист даних. Це створює ефективну систему громадського контролю, коли кожен громадянин може відстежувати процеси прийняття рішень та використання бюджетних коштів [5].

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити кілька принципів ефективної антикорупційної політики на місцевому рівні. По-перше, це принцип «нульової толерантності» до конфлікту інтересів, що реалізується через систему обов'язкових

декларацій та механізми попередження. По-друге, принцип «прозорості за замовчуванням», коли вся інформація про діяльність органів влади автоматично є відкритою. По-третє, принцип «інтегрованого управління ризиками», коли антикорупційна експертиза проводиться на етапі розробки будь-якого рішення чи нормативного акту. Вітчизняна практика потребує імплементації цих принципів з урахуванням місцевих особливостей. Найбільш перспективними напрямками розвитку є створення системи оцінки корупційних ризиків для кожного органу місцевого самоврядування, впровадження стандартів внутрішнього контролю та розширення механізмів громадського моніторингу. Особливу увагу слід приділити розвитку етичної інфраструктури, включаючи тренінги для посадових осіб, створення кодексів етики та механізмів захисту інформаторів.

Проведене дослідження доводить, що ефективне запобігання корупційним ризикам в органах місцевого самоврядування вимагає реалізації підходу, що поєднує інституційні механізми, технологічні рішення та активну участь громадськості. Аналіз показав, що найбільш ефективними є механізми, спрямовані на проактивне запобігання корупції, а не на боротьбу з її наслідками. Впровадження системи управління ризиками, забезпечення повної прозорості діяльності, розвиток механізмів громадського контролю та створення етичної інфраструктури дозволяють сформувати середовище, в якому корупційні дії стають технологічно складними, економічно не вигідними та соціально неприйнятними. Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише зменшенню рівня корупції, але й підвищенню ефективності управління, зміцненню довіри громадян до інституцій влади та створенню сприятливих умов для сталого розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Іваній В. Електронне наукове фахове видання «Механізми запобігання корупційним ризикам в діяльності органів публічного адміністрування: методологічний аспект». *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Вип. 33. С. 257-264. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/331762> (дата звернення 24.11.2025).
2. Мунтян К. В. Молодіжний соціологічний форум НТУ ХПІ «Управління ризиками та протидія корупції для зміцнення національної безпеки в Україні». 2024. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a8735d47-fbc4-4565-a0da-1c4cfb33b228/content> (дата звернення 24.11.2025).
3. Тягунова З. О., Нескородь В. М. Проактивне управління ризиками в умовах мінливого регуляторного середовища: досвід України та ЄС. *Трансформаційна економіка*. 2025. Вип. 1 (10). С. 116-121. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/169> (дата звернення 24.11.2025).
4. Павлюк Т. Антикорупційні механізми в системі публічних закупівель: запобігання зловживанням на етапі проведення тендерів. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. С. 125-138. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/572> (дата звернення 24.11.2025).
5. Комаров М. А. Порівняльний аналіз антикорупційного законодавства України та країн ЄС: імплементація та адаптація кращих практик. *Сучасний науковий журнал*. 2024. Вип. 4 (2). С. 50-56. URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/65> (дата звернення 24.11.2025).

УДК 332.142.6:316.422:338.24

ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДИ, ВЛАДИ І БІЗНЕСУ ЯК УМОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Шевель М.

здобувачка кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
Запорізький національний університет

Як зазначає Ю. Панейко «головним предметом науки про самоврядування є громада»[1]. Оскільки місцеве самоврядування – це основа здійснення влади народу на місцях. Джерелом місцевої демократії, влади загалом є місцева громада.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та ст.140 Конституції України підтверджує, що місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою як безпосередньо, так і через органи місцевої влади, надаючи громадам право на самостійне управління ресурсами та розвиток інфраструктури[2,3]. Таке правове підґрунтя створює умови для розвитку спільних ініціатив та зміцнює довіру між громадою і владою. Реформа децентралізації, розпочата в Україні з 2015 року, надала територіальним громадам широку автономію, що дало змогу ефективніше планувати розвиток територій, формувати місцевий бюджет, залучати інвестиції та реалізовувати соціально-економічні програми[4].

Варто зауважити, що наявність системи соціально обумовлених інтересів є важливою інтегральною ознакою територіальної громади, і саме інтереси (потреби) жителів як рушійна сила муніципальної влади є надзвичайно важливим компонентом у питаннях організації місцевого самоврядування. Варто зазначити, що публічні інтереси – це спільні інтереси, свого роду усереднення особистих, групових інтересів. Іншими словами, це громадські інтереси, без задоволення яких неможлива, з одного боку, реалізація приватних інтересів, а з іншого – забезпечення цілісності, стійкості та нормального розвитку системи місцевого самоврядування. Це і офіційно визнані інтереси, які мають підтримку держави та правовий захист. Отже, публічний інтерес є визнаним державою та юридично забезпеченим інтересом соціальної спільності, задоволення якого служить неодмінною умовою гарантії її існування та розвитку[6].

Територіальні громади України загалом мають значний економічний потенціал і можливостями для зростання. Однак реальний розвиток кожної громади визначається тим, наскільки ефективно вона здатна використовувати власні ресурси – виробничі, природні, соціальні, культурні та інші наявні активи. Варто зауважити, що соціально-психологічні установки можуть стати як тим фактором, що рухає громаду вперед, до економічного й соціального зростання, так і тим, що гальмує її розвиток. Як вважають члени ГО «Інститут громадянського суспільства», позитивна установка, зокрема й на співпрацю з бізнесом, громадянським суспільством, міжнародними партнерами мобілізує громаду і дозволяє реалізувати її внутрішній потенціал та використати нові можливості, що з'являються. У той же час негативна установка приводить до зволікання чи прийняття помилкових рішень, які лише поглиблюють складні та кризові ситуації. Зазвичай вона обумовлює пасивність, безініціативність в той час, коли потрібно приймати швидкі рішення, реагувати на обставини, що склалися й діяти опираючись на підтримку бізнесу й громадянського суспільства[5]. Вважаємо, що партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні є запорукою успішного розвитку громад.

Список використаних джерел

1. Панейко Ю. Теоретичні основи самоврядування. Львів : Літопис, 2002. 197 с.
2. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Примуш М. В., Окуньовська Ю. В. Громада як основний елемент місцевого самоврядування. *Політичне життя*. 2022. № 3. С. 33–37. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.3.4>
5. Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад - Інститут громадянського суспільства. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/news/partnerstvo-i-spiwpraczya-vlady-i-biznesu-na-miszczewomu-rivni-zaporuka-uspishnogo-rozvytku-gromad/> (дата звернення: 01.12.2025).
6. Остапенко О. Г., Барановська Т. М. Територіальні громади як первинний суб'єкт місцевого самоврядування та реалізації муніципальної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=909> (дата звернення: 01.12.2025).

УДК 657.42

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У СУБ'ЄКТИВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Шумська О. Ю.

магістр, Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ,
м. Київ, Україна
Orchid ID 0009-0000-1726-8909

Шпирко О. М.

к.е.н., доцент,
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук НТУ
м.Київ, Україна
Orchid ID 0000-0002-0601-6172

Перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності в державному секторі України викликало низку питань, пов'язаних з необхідністю підвищення прозорості державних і місцевих фінансів; якості та надійності бухгалтерського обліку, що дає можливість оцінити ефективність та результативність використання бюджетних коштів. В умовах економічної нестабільності та дефіциту бюджету особливу увагу слід приділити оцінці ефективності використання коштів. За останній рік бюджетні кошти, що були використані при придбанні активів мають тенденцію до збільшення. Більша частина активів – це основні засоби, тому важливо використовувати їх раціонально. Таким чином, аналізуючи ефективність використання основних засобів, можна виявити проблемні місця та знайти способи їх усунення [1].

Аналіз досліджень та публікацій останніх років показав, що основними проблемами обліку і аналізу діяльності в установах державного сектору, зокрема оцінкою ефективності основних засобів, займалися такі вчені та науковці, як: П. І. Сіменко, Т.Косова. Атамас, Л. Ловінська, О. Клименко, І. Кондратюк, С. Свірко, Т. Кондрашова, В. Іващенко, С. Сушко, А. Фаріон, Н. Хорунжак та ін. Вчені у своїх дослідженнях описували методичні підходи до обліку та аналізу діяльності бюджетних установ. Не дивлячись на про ведені уже дослідження, слід зазначити, що змістовні дослідження в цій галузі з комплексним аналізом як вітчизняної, так і міжнародної облікової практики досить рідкісні, тому обрану тему потрібно вивчати детальніше.

Активи бюджетної установи складається з економічних ресурсів у різних формах, що використовуються в процесі господарської діяльності. Вони постачаються для конкретних

цілей, відповідно до місії установи. Активи повинні відповідати функціональній спрямованості бюджетної установи та обсягу її діяльності, саме відповідно до цього вони становитимуть для бюджетних установ певну вартість, яка буде використана в наступних періодах. Активи бюджетних установ поділяються на нефінансові і фінансові. Основні засоби, займають основну частину нефінансових активів суб'єктів державного сектору.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі № 121 «Основні засоби» основні засоби - матеріальні активи, які утримуються для використання їх у виробництві/діяльності або при постачанні товарів, виконанні робіт і наданні послуг для досягнення поставленої мети та/або задоволення потреб суб'єкта державного сектору або здавання в оренду іншим особам і використовуються, за очікуванням, більше одного року [2].

Тобто основні засоби це активи, які установи використовують у процесі своєї діяльності для досягнення тієї чи іншої мети, завдання.

Основними завданнями аналізу стану та ефективності використання основних засобів у суб'єктів державного сектору є:

- визначити забезпеченість установи та її структурних підрозділів основними засобами, відповідність їх складу;
- оцінити технічний стан і склад основних засобів;
- визначити ступінь ефективності використання основних засобів за узагальнюючими показниками та вплив факторів на зміну цих показників;
- виявити резерви підвищення віддачі основних засобів та шляхи поліпшення використання основних засобів.

Для аналізу основних засобів суб'єкти державного сектору використовують:

- форму № 1-дс «Баланс»; форму № 2-дс «Звіт про фінансові результати»;
- форму № 5-дс «Примітки до річної фінансової звітності»;
- дані про переоцінку основних засобів;
- інвентарні картки обліку основних засобів тощо.

Аналіз основних засобів розпочинається з вивчення наявності основних засобів, їхньої динаміки та структури. Велике значення має аналіз руху і технічного стану основних засобів, який проводиться за даними фінансової звітності.

Проаналізуємо структуру і динаміку основних засобів ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» за 2022-2024 рр., а результати зобразимо в таблиці 1.

За даними таблиці 1 видно, що залишкова вартість основних засобів ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» на кінець 2024 р. становить 3167950 грн., що більше показника 2022 та 2023 років. Це пояснюється достатнім рівнем оновлення основних засобів.

Станом на кінець 2024 р. найбільшу питому вагу у вартості основних засобів ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» займають машини та обладнання (48,3 % за питомою вагою в 2024 році і 71,86% у 2022 році.) та малоцінні необоротні матеріальні активи (42,3 % за питомою вагою в 2024 році і 20,4% у 2022 році).

А найменшу питому вагу складають бібліотечні фонди (3,54 % за питомою вагою в 2024 році і 3,92 % у 2022 році).

За даними таблиці 2.5, побудуємо графік структури та динаміки балансової (залишкової) вартості основних засобів ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» за 2022 - 2024 роки (рисунок 1).

Структура та динаміка основних засобів ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» за 2022 - 2024 роки

Основні засоби (залишкова вартість)	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відносне відхилення, % , 2024 р. від 2022 р.	Відносне відхилення, % , 2024 р. від 2023 р.
	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	питома вага, %		
1. Машини та обладнання	1599928	71,86	1560312	52,91	1529462	48,3	-23,56	-4,61
2. Бібліотечні фонди	87312	3,92	111107	3,77	112281	3,54	-0,38	-0,23
3. Малоцінні необоротні матеріальні активи	454107	20,4	1072027	57,37	1340126	42,3	+21,9	-15,07
4. Білизна, постільні речі, одяг та взуття	84927	3,81	205407	0,69	186081	5,9	2,09	+5,21
Разом	2226274	100	2948851	100	3167950	100	+42,3	+7,42

Джерело: укладено автором на основі даних фінансової звітності училища

Дані розрахунків структури основних засобів ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» свідчать, що в структурі основних засобів за аналізований період найбільшу питому вагу займають машини та обладнання та малоцінні необоротні матеріальні активи. Училище демонструє загальне зростання вартості основних засобів, що свідчить про розвиток та оновлення матеріально-технічної бази.

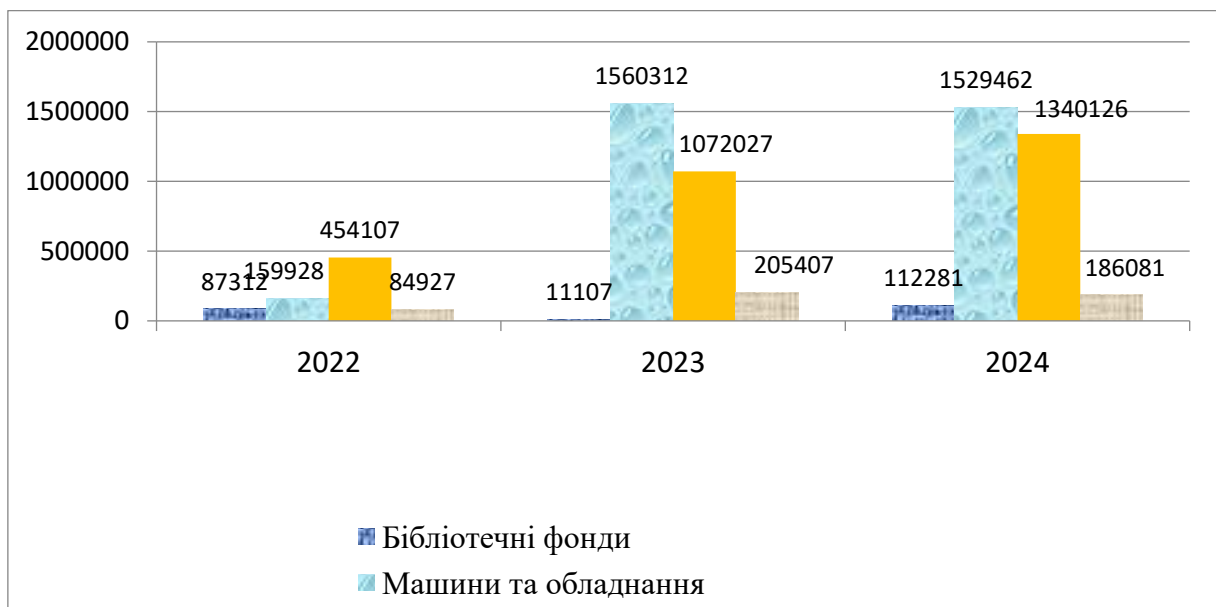


Рисунок 1. Структура та динаміка балансової вартості основних засобів ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» за 2022-2024 рр., грн

Отже, структура основних засобів відповідає специфіці діяльності ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» і суттєвих змін протягом 2022 - 2024 рр. не

мала. Однак для достовірної оцінки стану основних засобів, що склався, необхідним є аналіз їх руху.

Для більш глибокої оцінки руху основних засобів розрахуємо показники стану та руху основних засобів.

До показників руху відносять:

а) Коефіцієнт відновлення основних засобів – характеризує частку нових видів основних засобів у загальному їхньому складі і розраховується за формулою [2, с.148]:

$$KH_{OЗ} = \frac{OЗ_n}{OЗ_k}, \quad (1)$$

де $KH_{OЗ}$ – коефіцієнт відновлення основних засобів;

$OЗ_n$ – вартість основних засобів, що надійшли протягом визначеного (звітного) періоду, тис. грн.;

$OЗ_k$ – загальна вартість усіх основних засобів на кінець періоду, тис. грн.

б) Коефіцієнт вибуття основних засобів – характеризує частку вибулих видів основних засобів (у зв'язку з фізичним і моральним зносом, а також з інших причин) у загальному їхньому складі і визначається за формулою [2, с.149]:

$$KB_{OЗ} = \frac{OЗ_B}{OЗ_k}, \quad (2)$$

де $KB_{OЗ}$ – коефіцієнт вибуття основних засобів.

$OЗ_B$ – балансова вартість основних засобів, що вибули за період, тис. грн.;

$OЗ_k$ – балансова вартість основних засобів на кінець розглянутого періоду, тис. грн.

До показників стану основних засобів відносять:

1) Коефіцієнт зносу основних засобів [2, с. 148]:

$$k_{zn} = \frac{Зн}{ПВ}, \quad (3)$$

де $Зн$ – сума зносу за період, тис. грн.;

$ПВ$ – первісна вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.

2) Коефіцієнт придатності основних засобів:

$$k_{np} = \frac{ЗВ}{ПВ}, \quad (4)$$

де $ЗВ$ – залишкова вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.;

$ПВ$ – первісна вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.

У таблиці 2 наведемо показники стану та руху основних засобів ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» за 2022 – 2024 роки.

Отже, за даними таблиці 2 можна зробити висновок, що первісна вартість введених в експлуатацію основних засобів у 2024 р. становить 6089052 грн., що на 7322844 грн. більше, ніж у 2023 р.

Коефіцієнт оновлення свідчить, що у 2023 р. основні засоби ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» було оновлено на 58,5 %, що на 37% більше, ніж в попередньому році, а у 2022 та 2024 рр р. – на 21,5 та 24,8 % відповідно. Тобто керівництву установи потрібно активніше оновлювати основні засоби.

Вартість вибулих основних засобів училища у 2024 р. становить 54660 грн., що на 517886 грн. більше, ніж у 2023 році. Відповідно коефіцієнт вибуття основних засобів училища

водного транспорту показує, що протягом періоду вибуло основних засобів 2,8 % вартості активів в 2022 р., 0,1 % - в 2023 р., 1,7 % в 2024 р.

Сума нарахованого за рік зносу зберігає динаміку зростання. Відповідно коефіцієнт зносу показує, що в 2022 р. зношені основні засоби складають 39 %, в 2023 р. – 45 %, 2024 р. 48 %. Це вказує на те, що, хоча нові активи надходять, основні засоби старіють, що призводить до збільшення їхнього зносу. Таким чином, училище інвестує в розширення матеріально-технічної бази, але потребує подальшого моніторингу стану та ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2

Показники стану та руху основних засобів

ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту» за 2022 – 2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні відхилення	
				2023 р. від 2022р.	2024 р. від 2023р.
1. Первісна вартість основних засобів, грн.	3634495	5356768	6089052	+1722273	+732284
2. Вартість основних засобів, що надійшли, грн.	47870	1725147	786944	+1677277	-938203
3. Вартість основних засобів, що вибули, грн.	63748	2874	54660	+60874	+51786
4. Залишкова вартість основних засобів, грн.	22262274	2948851	3167950	+722577	+219099
5. Сума нарахованого зносу, грн.	1408221	2407917	2921102	+999696	+513185
6. Коефіцієнт відновлення (2/4*100),%	21,5	58,5	24,8	+37	-33,7
7. Коефіцієнт вибуття (3/4*100), %	2,8	0,1	1,7	-2,7	+1,6
8. Коефіцієнт зносу основних засобів, (5/1*100),%	39	45	48	+6	+3
9. Коефіцієнт придатності основних засобів (4/1*100),%	61	55	52	-6	-3

Джерело: укладено автором на основі даних фінансової звітності училища

Основні засоби училища водного транспорту є придатними в 2022 р. на 61%, в 2023 р. – на 55 %, в 2024 р. – на 52 %. Спостерігаємо невелике зменшення коефіцієнта придатності, а це являється негативним чинником в діяльності установи.

Отже, протягом 2022-2024 рр. спостерігається зменшення оновлення матеріально технічної бази ДПТНЗ «Київське вище професійне училище водного транспорту». Проведений аналіз свідчить про задовільний стан основних засобів училища: рівень придатності активів поступово знижується. Керівництву училища необхідно приділити увагу оптимізації структури основних засобів, пошуку джерел оновлення матеріальної бази, яка створює умови для здійснення основної діяльності.

Список використаних джерел

1. Беженар А. (2021). Основи аналізу основних засобів в установах державного сектору. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-42>
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 121 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів від 12.10.2010 № 1202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z1017-10#n18> (дата звернення 14.11.2025).

3. Аналіз господарської діяльності: Навчальний посібник / Заг.ред. І. В.Сіменко, Т. Д.Косової. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 384 с.

УДК 316.46:351.82:502.131

ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ МОЛОДІ ТА ГРОМАД У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Юник І. Г.

кандидат наук з державного управління, доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-0985-1800

У Європейському Союзі активно застосовують три сучасні моделі взаємодії з молоддю та громадами – Youth Dialogue (Діалог з молоддю), Policy Co-Design (Спільне проектування політики) та Rural Labs (Сільські лабораторії / Rural Innovation Labs), які спрямовані на те, щоб залучати молодь до ухвалення управлінських рішень, створення політик та розвитку територій. Ці три моделі працюють у ЄС системно, але в Україні вони поки що малопоширені. Тому ці підходи є актуальними для України, адже відповідають сьгоднішнім потребам демократизації, відновлення та модернізації громад.

У будь-якій молодіжній політиці провідну роль відіграє громадська участь молоді. Це знайшло відображення у двох важливих стандартах Ради Європи – Переглянутій Європейській хартії про участь молоді в місцевому та регіональному житті та Рекомендації Комітету міністрів про доступ молодих людей до прав. Участь молодих людей у житті громади є правом людини й водночас умовою їхнього успішної інтегрування й незалежності як активних, самостійних і відповідальних громадян і громадянок зараз і в майбутньому. У січні 2020 р. Комітет міністрів ухвалив Стратегію молодіжного сектора до 2030 р., яка зокрема містить відповіді на нові запитання й виклики, що з ними стикаються молоді люди в усій Європі [1, с. 12]

Модель Youth Dialogue передбачає системний діалог між молоддю, органами влади та громадськими організаціями. У ЄС ця модель реалізується як постійний процес консультацій, обговорень і молодіжних конференцій, результати яких враховуються при формуванні молодіжної політики та реалізації програм. Young Goals, Erasmus+ та інші ініціативи часто спираються саме на підсумки такого діалогу. Для України Youth Dialogue є інструментом залучення молоді до прийняття рішень на місцевому і національному рівнях, формування дієвих молодіжних стратегій та посилення довіри між молоддю та владою.

Policy Co-Design – це модель спільного проектування політики, де представники влади, громади, бізнесу, експерти та молодь разом працюють над створенням рішень. У ЄС цей підхід активно використовують у сферах цифровізації, сталого розвитку, освіти та регіонального планування. Спільні воркшопи, дизайн-мислення, тестування прототипів дозволяють створювати політики, які краще відповідають реальним потребам людей. В Україні співдизайн політики може забезпечити прозорість управлінських процесів, підвищити якість державних та місцевих програм, а також зменшити ризики помилок завдяки залученню користувачів на всіх етапах.

Rural Labs – це інноваційний підхід до розвитку сільських територій, який передбачає створення «лабораторій» або просторів для експериментів і тестування нових рішень на місцях. У країнах ЄС такі лабораторії працюють у межах концепції Smart Villages, програм Horizon Europe та ініціатив зі сталого розвитку. Вони залучають мешканців громад до розробки цифрових сервісів, еко-туристичних продуктів, соціальних інновацій, нових моделей зайнятості. Для України Rural Labs можуть стати ефективним механізмом розвитку сільських

громад, залучення молоді, створення нових можливостей для підприємництва та соціальних проєктів.

Європейський Союз має низку стратегічних рамок, які визначають довгострокові підходи до розвитку сільських територій, громад та молоді. Однією з них є EU Rural Vision 2040 – бачення майбутнього сільських територій ЄС до 2040 р. Воно окреслює, якими мають бути європейські села у перспективі: більш стійкими до викликів, інноваційними, цифровими, екологічно збалансованими та привабливими для проживання [2]. Документ звертає увагу на потребу модернізації інфраструктури, покращення доступу до послуг, розвитку підприємництва та створення умов, за яких молодь залишатиметься у сільських громадах і сприятиме їхньому розвитку.

Важливою є й друга рамка – LEADER/CLLD, що представляє собою підхід до місцевого розвитку, орієнтований на громаду. Його сутність полягає в тому, що саме місцеві жителі, бізнес, органи влади та громадські організації визначають проблеми та пріоритети свого регіону, розробляють стратегії і реалізують проєкти. У межах цього підходу створюються місцеві групи дії (LAG), які координують розвиткові ініціативи та забезпечують участь громади у процесах ухвалення рішень. LEADER/CLLD сприяє зростанню місцевого підприємництва, інновацій, співпраці між громадами й посиленню соціальної згуртованості.

Третьою важливою рамкою є Європейська молодіжна стратегія 2019 – 2027 рр., яка визначає загальний курс ЄС у сфері молодіжної політики. Стратегія спрямована на забезпечення участі молоді в демократичних процесах, розвиток її мобільності та міжнародної співпраці, а також на зміцнення її компетентностей і можливостей для самореалізації. Вона підкреслює важливість розширення можливостей для навчання, працевлаштування, інклюзії та активної громадянської позиції. На її основі працюють такі програми, як Erasmus+ та ініціативи, пов'язані з реалізацією Європейських молодіжних цілей.

Таким чином, європейські моделі (Youth Dialogue, Policy Co-Design та Rural Labs) та затверджені рамки (EU Rural Vision 2040, LEADER/CLLD, Європейська молодіжна стратегія 2019 – 2027 рр.) формують сучасну європейську практику демократичного врядування та територіального розвитку, де молодь, громади й сільські території відіграють ключову роль у побудові демократичного, інноваційного й згуртованого суспільства. Впровадження подібної практики в Україні може суттєво підсилити участь громадян у формуванні політики, сприяти розвитку громад і забезпечити інноваційний підхід до управління на всіх рівнях.

Список використаних джерел

1. Молодіжна політика, заснована на підходах участі: Навчальний посібник для проведення навчання за типовою загальною короткостроковою програмою підвищення кваліфікації для державних службовців та службовиць і посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: Рада Європи, 2023. 192 с.
2. The EU rural vision. URL: https://rural-vision.europa.eu/rural-vision_en (дата звернення 04.11.2025).
3. LEADER/CLLD. URL: <https://elard.eu/leader-clld> (дата звернення 04.11.2025).

УДК 35.073:364.2:355.3](477)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Юник І. Г.

кандидат наук з державного управління, доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0002-0985-1800

Дзюбаненко Т. І.

здобувачка освітнього ступеня магістра
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Публічне управління у сфері соціального захисту військовослужбовців і ветеранів війни в Україні є однією з ключових складових публічної політики, спрямованої на забезпечення гідних умов життя осіб, які виконують чи виконували особливий обов'язок щодо захисту держави. В умовах російсько-української війни ця сфера набула особливої актуальності, оскільки кількість військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх родин значно зросла, а потреби – істотно розширилися.

Ефективне публічне управління передбачає формування цілісної системи заходів, що охоплює нормативно-правове регулювання, інституційну взаємодію, фінансове забезпечення, цифровізацію послуг і розвиток спеціалізованих сервісів для цільових категорій. Основною метою публічного управління у сфері соціального захисту військовослужбовців та ветеранів війни в Україні є створення доступної, прозорої та результативної системи, яка охоплює всі ключові аспекти соціального захисту – від медичної допомоги та реабілітації до житлових програм, працевлаштування, пільг і психологічної підтримки.

Важливою тенденцією останніх років є перехід до клієнтоорієнтованої моделі управління, яка акцентує увагу на потребах конкретної людини. Прикладом такої моделі є поява таких цифрових рішень як портал Ветеран PRO, електронні кабінети, автоматизовані реєстри, які дозволяють значно скоротити бюрократію, об'єднати інформацію в одному місці та забезпечити персоналізований доступ до послуг. Для ветеранів, ветеранок та їхніх сімей створена Єдина цифрова платформа Ветеран PRO – зручний цифровий простір, створений Міністерство у справах ветеранів України для ветеранів і ветеранок; людей з інвалідністю внаслідок війни; родин загиблих Захисників і Захисниць; фахівців із супроводу ветеранів та ветеранок; представників органів місцевої влади та ветеранських організацій. Ветеран PRO – це єдиний державний портал, що впорядковує всі програми, послуги та сервіси для ветеранів, ветеранок і членів їхніх родин, які раніше були розпорознені між різними установами та вебресурсами [1]. Портал забезпечує повний, структурований та зручний доступ до інформації, створюючи єдину точку входу для взаємодії з державою.

Однією з ключових переваг порталу є консолідація всієї інформації в одному місці, що дозволяє користувачам уникати тривалих пошуків на різних сайтах. Портал надає повний огляд доступних послуг і програм та пропонує персоналізований контент, який автоматично адаптується відповідно до статусу користувача – учасника бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни чи члена родини загиблого. Завдяки чітко вибудованим покроковим маршрутам та інструкціям, користувачі можуть легко орієнтуватися в процедурах, розуміти, до кого звертатися, та уникати зайвої бюрократії. Інформація на порталі поділена за основними напрямками, серед яких: здоров'я та відновлення, соціальний захист і фінансова підтримка, житло та інфраструктура, транспорт і комунальні пільги, документи й статус, освіта та працевлаштування, податкові та адміністративні пільги, спорт і змагання, гранти та

розвиток бізнесу. Таким чином, Ветеран PRO є сучасним інструментом підтримки, який значно спрощує доступ до державних сервісів та сприяє більш ефективній інтеграції ветеранів у суспільне життя.

Система соціального захисту військовослужбовців і ветеранів формується за кількома основними напрямками:

- медичне забезпечення та реабілітація, включаючи лікування, протезування, психологічну підтримку та програми відновлення;
- соціальні гарантії й фінансова підтримка, зокрема виплати, компенсації, пенсійне забезпечення;
- житлові програми, що передбачають грошові компенсації, пільгове кредитування та інші механізми забезпечення житлом;
- освіта та працевлаштування, які створюють умови для адаптації ветеранів у мирному житті, перепідготовки та кар'єрного розвитку;
- адміністративні та податкові пільги, спрямовані на зменшення фінансового навантаження на ветеранів і їхні родини;
- підтримка сімей загиблих, що включає широкий спектр соціальних послуг і державних гарантій [1].

Реалізація цих напрямів потребує узгодженої роботи центральних і місцевих органів влади, соціальних служб, закладів охорони здоров'я, центрів зайнятості, а також партнерства з громадськими організаціями ветеранів. Важливу роль відіграє і міжнародна допомога, що сприяє впровадженню сучасних стандартів медичної, психологічної та соціальної підтримки.

На загальнодержавному рівні ключову роль у формуванні та реалізації політики соціального захисту військовослужбовців і ветеранів відіграють Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України. Верховна Рада забезпечує нормативно-правове підґрунтя цієї політики, ухвалюючи закони, що визначають статус ветеранів, порядок надання соціальних гарантій, медичної та психологічної допомоги, реабілітаційних послуг, а також умови їхньої професійної адаптації та працевлаштування після повернення до мирного життя. Через затвердження Державного бюджету парламент визначає обсяги фінансування відповідних програм і заходів, забезпечуючи їхню сталість і ресурсну наповненість. Важливим інструментом парламентського впливу є контрольна діяльність, що дає змогу відстежувати якість виконання законодавства, оцінювати ефективність державних програм і, у разі потреби, ініціювати зміни до нормативної бази. Комітетські та парламентські слухання, тематичні робочі групи і експертні обговорення дозволяють залучати до процесу напрацювання рішень громадські організації ветеранів, фахівців, науковців і міжнародних партнерів. Крім того, Верховна Рада ратифікує міжнародні угоди та програми співпраці, що сприяють впровадженню сучасних стандартів реабілітації, протезування, психологічної підтримки та реінтеграції.

Кабінет Міністрів України забезпечує практичну реалізацію державної політики у сфері соціального захисту ветеранів, розробляючи і впроваджуючи державні та цільові програми, спрямовані на медичну, психологічну, соціальну та професійну реабілітацію захисників і захисниць. Уряд координує діяльність міністерств і відомств, відповідальних за надання різних видів підтримки – Міністерства у справах ветеранів, Міністерства оборони, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства соціальної політики, Міністерства економіки та інших. Важливим напрямом роботи Кабінету Міністрів є прийняття підзаконних актів, які визначають конкретні механізми реалізації прав і гарантій, встановлених законами, включно з порядком надання пільг, реабілітаційних послуг, психологічної допомоги та можливостей для професійного навчання. Уряд також забезпечує функціонування цифрових сервісів, які дозволяють спростити доступ ветеранів до послуг, таких як «Ветеран PRO», «Реабілітація» та інші платформи за принципом «єдиного вікна». Значну увагу Кабінет Міністрів приділяє питанням фінансування, моніторингу ефективності реалізованих програм та інтеграції в них міжнародної технічної допомоги. Партнерство з громадськими організаціями, реабілітаційними центрами, роботодавцями та освітніми закладами дозволяє уряду

забезпечувати комплексність підтримки та розширювати можливості для успішної соціальної і професійної адаптації ветеранів.

26 листопада 2025 р. під час проведення «Ветеранського дня», Кабінет Міністрів України погодив важливі законодавчі ініціативи – проекти нормативно-правових актів розроблених Міністерством у справах ветеранів України, а також вніс зміни до низки чинних урядових постанов, які стосуються забезпечення потреб і гарантій ветеранів, ветеранок, членів їхніх сімей та родин загиблих воїнів, вшанування пам'яті Захисників і Захисниць, зокрема:

- схвалено Концепцію Державної цільової програми з підтримки ветеранського підприємництва на 2026 – 2028 роки, яка допоможе державі системно розвивати ветеранське підприємництво, покращити координацію між органами влади та підтримати економічну незалежність ветеранів і ветеранок [2] для виконання Закону України «Про ветеранське підприємництво»

- погоджено проєкт Кодексу України «Про захист державності, незалежності та статус захисників держави» (Ветеранського кодексу) – комплексний документ, який має об'єднати всю систему ветеранської політики в єдине, узгоджене й сучасне законодавство;

- затверджено Порядок реалізації експериментального проєкту щодо надання послуг з корекції рубцевих змін шкіри після травм, опіків для тих, хто захищав і продовжує захищати Україну;

- оновлено Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року та Стратегії формування системи повернення до з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року [3] тощо.

Також Урядом затверджено правову основу для розбудови мережі державних ветеранських просторів у громадах, як основного осередку надання підтримки для ветеранів і ветеранок війни, членів їхніх родин. Наразі відбувається будівництво ветеранських просторів у семи регіонах України за співфінансування Мінветеранів. Перші локації заплановано відкрити у Кривому Розі, Луцьку та Івано-Франківську вже на початку 2026 р. [3].

Міністерство у справах ветеранів України утворене 22 листопада 2018 р. як центральний орган виконавчої влади для реалізації державної політики у сфері соціального захисту, реабілітації та підтримки ветеранів війни, членів їхніх сімей і родин загиблих. Основним завданням Міністерства є забезпечення ефективної системи соціального захисту, реабілітації та інтеграції ветеранів у цивільне життя. Також зазначене Міністерство розробляє нормативно-правові акти, що визначають порядок надання статусів, пільг, соціальних і реабілітаційних послуг. Воно координує програми медичної, психологічної та фізичної реабілітації, співпрацює з реабілітаційними центрами, закладами охорони здоров'я та міжнародними партнерами. Важливим напрямом є підтримка професійної адаптації та працевлаштування ветеранів, зокрема через програми перекваліфікації та розвиток ветеранського бізнесу [4].

Міністерство забезпечує розвиток цифрових сервісів, таких як «Ветеран PRO», що надають доступ до послуг за принципом «єдиного вікна». Ще Міністерство залучає міжнародну технічну та фінансову допомогу для впровадження сучасних стандартів реабілітації та підтримки ветеранів. У своїй діяльності Міністерство прагне створити систему, яка гарантує ветеранам якісну допомогу, соціальну захищеність та можливості для успішної реінтеграції в суспільство.

Мінветеранів у справах ветеранів України підпорядковані такі організації та структури, як:

- Український ветеранський фонд, який фінансово підтримує проєкти ветеранів, сприяє розвитку ветеранського бізнесу та соціальних ініціатив;

- центри соціально-психологічної реабілітації – надають психологічну, соціальну та фізичну допомогу ветеранам і членам їхніх сімей, реалізують програми реабілітації та адаптації до цивільного життя;

- державна установа «Національне військове меморіальне кладовище», яке відповідає за організацію поховань, збереження та вшанування пам'яті загиблих Захисників і Захисниць України [5]. Зазначені підпорядковані структури дозволяють Міністерству забезпечувати

комплексний підхід до соціальної, психологічної, фінансової підтримки та увічнення пам'яті ветеранів.

Отже, публічне управління у сфері соціального захисту військовослужбовців та ветеранів в Україні поступово переходить від фрагментарної моделі до комплексної, цифровізованої та людиноцентричної системи. Це дозволяє не лише підвищити якість державних послуг, а й забезпечити повагу та підтримку тим, хто захищає українську державність і безпеку. Однак у сфері державної підтримки ветеранів залишаються суттєві проблеми, що ускладнюють реалізацію ухвалених програм і рішень. Нормативно-правова база досі містить низку суперечностей і застарілих положень, що створює труднощі під час отримання соціальних гарантій. Попри цифровізацію, багато процедур залишаються надмірно бюрократизованими, а доступ до послуг нерівномірний через недостатній розвиток ветеранської інфраструктури в громадах. Система реабілітації часто перевантажена, бракує фахівців, а черги на медичні та психологічні послуги залишаються тривалими. Додатковою проблемою є обмежені можливості для працевлаштування та професійної адаптації ветеранів. Усе це посилюється недостатньою координацією між державними органами та нерівним фінансуванням окремих напрямів підтримки.

Для покращення ситуації у сфері соціального захисту військовослужбовців та ветеранів війни в Україні доцільно спростити законодавство та процедури отримання пільг, розвивати ветеранську інфраструктуру та реабілітаційні центри з кваліфікованими фахівцями. Необхідно посилити координацію між державними органами та громадськими організаціями, розширювати програми працевлаштування та перекваліфікації, а також підтримувати розвиток ветеранського бізнесу. Також варто продовжувати цифровізацію послуг через єдині електронні платформи та впроваджувати сучасні стандарти реабілітації та соціальної підтримки за допомогою міжнародної співпраці.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення 25.11.2025).
2. Концепція Державної цільової програми з підтримки ветеранського підприємництва на 2026-2028 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2025 р. № 1343-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2025-%D1%80#Text> (дата звернення 25.11.2025).
3. Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення 25.11.2025).
4. Положення про Міністерство у справах ветеранів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.11.2025).
5. Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення 25.11.2025).

УДК 351.74:616.9

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
У СФЕРІ ПРОФІЛАКТИКИ ІНФЕКЦІЙНИХ ЗАХВОРИВАНЬ В УКРАЇНІ:
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА НОРМАТИВНІ АСПЕКТИ**

Юник І. Г.

кандидат наук з державного управління, доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0002-0985-1800

Матєвоян А. Ф.

здобувач освітнього ступеня магістра
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Публічне управління та адміністрування у сфері профілактики інфекційних захворювань в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні епідемічної безпеки населення. В умовах високої мобільності населення, воєнного стану та зростання ризиків виникнення нових інфекцій особливої ваги набуває ефективна діяльність органів влади у сфері моніторингу, прогнозування та реагування на епідемічні загрози.

Правові, організаційні та фінансові засади діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, спрямованої на запобігання виникненню і поширенню інфекційних хвороб людини, локалізацію та ліквідацію їх спалахів та епідемій, встановлює права, обов'язки та відповідальність юридичних і фізичних осіб у сфері захисту населення від інфекційних хвороб визначає Закон України «Про захист населення від інфекційних хвороб» [1].

Цей Закон визначає систему суб'єктів державного регулювання у сфері захисту населення від інфекційних хвороб та встановлює їхні повноваження. Кабінет Міністрів України забезпечує формування державної політики у сфері захисту населення від інфекційних хвороб, розробляє та реалізує державні цільові програми, координує діяльність міністерств і відомств, встановлює правила ціноутворення на товари протиепідемічного призначення та ухвалює рішення, спрямовані на запобігання поширенню особливо небезпечних інфекцій, у тому числі під час карантину.

Центральні органи виконавчої влади у сфері охорони здоров'я здійснюють нормотворчу, регуляторну та координаційну діяльність: затверджують санітарні норми, протоколи лікування, методи профілактики, встановлюють допустимі рівні мікробіологічного забруднення, реєструють імунобіологічні препарати, забезпечують створення стратегічних запасів лікарських засобів та дезінфекційних засобів. Окремо визначено повноваження органу, відповідального за санітарне та епідемічне благополуччя, який здійснює нагляд, веде державний облік інфекційних захворювань, координує епідеміологічний моніторинг, організовує наукові дослідження та забезпечує міжвідомчу взаємодію. Таким органом є Міністерство охорони здоров'я України.

При Міністерстві охорони здоров'я України діє Центр громадського здоров'я України – національна установа, що координує систему громадського здоров'я. Він здійснює епідеміологічний нагляд, аналізує та прогнозує епідемічну ситуацію в країні. Центр також забезпечує методичний супровід регіональних підрозділів та формує державну політику у сфері профілактики захворювань.

На рівні Автономної Республіки Крим та місцевих органів виконавчої влади здійснюється реалізація державної політики, розроблення та виконання регіональних програм, організація проведення санітарно-гігієнічних, профілактичних і протиепідемічних заходів. Місцеві адміністрації контролюють дотримання санітарних норм, забезпечують комунальні

заклади охорони здоров'я ресурсами, аналізують епідемічну ситуацію та інформують населення про її стан.

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у практичній реалізації протиепідемічних заходів на територіях громад. Вони відповідальні за організацію робіт із ліквідації епідемій, забезпечення доступності медичної допомоги, підтримку спеціалізованих закладів охорони здоров'я та забезпечення пільгових категорій населення лікарськими засобами для профілактики й лікування інфекційних хвороб.

На обласному рівні діють обласні центри контролю та профілактики хвороб, які забезпечують епідеміологічний нагляд, лабораторні дослідження та профілактичні заходи в регіонах. Вони реалізують державну політику у сфері громадського здоров'я на місцях та реагують на епідемічні загрози. Обласні центри працюють у тісній взаємодії з Центром громадського здоров'я України та місцевими органами влади.

На місцевому рівні функціонують районні та міські відділення санітарної служби, які забезпечують оперативний контроль за санітарно-епідемічною ситуацією на території громади. Вони здійснюють моніторинг умов проживання населення, якості води та харчових продуктів, а також участь у розслідуванні локальних спалахів інфекційних хвороб. Ці підрозділи є найближчою ланкою до населення та забезпечують швидке реагування на загрози громадському здоров'ю.

Довгострокові пріоритети державної політики у сфері вакцинації та профілактики інфекційних хвороб визначає Стратегія розвитку імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб до 2030 року [2]. Ця Стратегія передбачає удосконалення системи імунопрофілактики, планування потреб у вакцинах, забезпечення сталого фінансування та підвищення рівня охоплення щепленнями. Важлива роль у реалізації Стратегії належить Центру громадського здоров'я України, який координує епідеміологічний нагляд, інформаційно-просвітницькі кампанії та методичний супровід заходів з імунопрофілактики.

Із 1 жовтня 2023 р. введено в дію Закон України «Про систему громадського здоров'я» [3]. Цей документ створює сучасну правову модель системи громадського здоров'я: визначає повноваження органів у сфері моніторингу, профілактики, розслідування спалахів, координації профілактичних програм.

Інфекційні хвороби продовжують залишатися серйозним викликом для системи публічного управління та адміністрування в Україні, незважаючи на значні досягнення медичної науки та наявність державних стратегій у сфері імунопрофілактики. Проблематика профілактики інфекційних захворювань охоплює весь спектр управлінських рішень – від нормативно-правового забезпечення до організації роботи медичних закладів і комунікації з населенням.

Однією з ключових проблем є фрагментованість системи громадського здоров'я, що довгий час характеризувалася розпорошенням повноважень між різними державними інституціями. Недостатня координація між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я та спеціалізованими центрами ускладнює оперативне реагування на спалахи інфекцій, знижує ефективність планування профілактичних заходів та реалізації національних програм імунізації.

Суттєвим викликом залишається недостатньо високий рівень охоплення вакцинацією та слабкість державних комунікацій у питаннях профілактики інфекційних хвороб, а також недостатня довіра населення до вакцинації.

У сфері публічного адміністрування вагому роль відіграє кадрова проблема. Дефіцит епідеміологів, інфекціоністів та фахівців лабораторної діагностики, їх нерівномірний розподіл між регіонами, а також висока кількість кадрів передпенсійного віку створюють додаткові труднощі для функціонування системи епідемічного нагляду. Лабораторна інфраструктура в багатьох регіонах потребує модернізації, що знижує можливості швидкого й точного виявлення інфекційних агентів.

Ситуацію ускладнюють також зовнішні чинники – пандемія COVID-19 та збройна агресія проти України, які призвели до порушення планової імунізації, переміщення населення, руйнування медичних закладів та підвищення ризику нових спалахів інфекцій. У

цих умовах система публічного управління стикається з необхідністю швидкої адаптації, мобілізації ресурсів та формування стійких механізмів реагування.

Отже, проблеми у сфері профілактики інфекційних захворювань охоплюють як організаційно-управлінські недоліки, так і соціально-поведінкові бар'єри. Для їх подолання необхідне посилення координації між рівнями влади, оновлення нормативної бази, розширення доступності вакцинації, розвиток кадрового та лабораторного потенціалу, а також ефективна комунікація з громадянами. Лише системний підхід дасть змогу забезпечити надійний інфекційний контроль та зміцнення громадського здоров'я в Україні.

Список використаних джерел

1. Про захист населення від інфекційних хвороб: Закон України від 06.04.2000 р. № 1645-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#Text> (дата звернення 24.11.2025).
2. Стратегія розвитку імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб, яким можна запобігти шляхом проведення імунопрофілактики, на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 червня 2023 р. № 562-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-2023-%D1%80#Text> (дата звернення 24.11.2025).
3. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 6 вересня 2022 р. № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення 24.11.2025).

УДК 351.74:364.62]:355.018(477)

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Юник І. Г.

кандидат наук з державного управління, доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>

Силка О. С.

здобувач освітнього ступеня магістра
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Корупція становить одну з найсерйозніших загроз для демократичного розвитку держави, дотримання правопорядку та забезпечення соціально-економічної стабільності. Вона підриває довіру громадян до органів влади, зменшує результативність управлінських рішень, стримує залучення інвестицій та сприяє тінізації економіки. Для України питання протидії корупції має особливе значення, оскільки пов'язане із забезпеченням верховенства права, виконанням міжнародних зобов'язань і просуванням на шляху європейської інтеграції. У сучасних умовах корупція негативно впливає на всі сфери суспільного життя, перешкоджає реалізації системних реформ у державі. Тому зниження рівня корупції в Україні та впровадження ефективної антикорупційної політики сприятиме всебічному розвитку держави [1, с. 43]. Ефективна реалізація державної антикорупційної політики є необхідною умовою підвищення якості державного управління, розвитку демократичних інститутів та зміцнення міжнародного авторитету України.

За останні роки значна увага приділяється оцінці рівня корупції в Україні через незалежні міжнародні рейтинги та внутрішні соціологічні дослідження. Згідно з рейтингом Transparency International за 2024 р., Україна отримала 35 балів зі 100 можливих, що забезпечило їй 105-те місце серед 180 країн [2]. Порівняно з 2023 р. (36 балів, 104-те місце) –

фактично спостерігається не покращення, а невелике погіршення [3]. Це засвідчує, що багато реформ впроваджуються формально або їх навмисно гальмують. Тому попри певні реформаторські зусилля, темпи або якість їх реалізації не відповідають очікуванням.

Найнижчий рівень корупції в Україні, за оцінкою населення, у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАПах). Корупційний досвід у цій сфері в 2024 р. мали лише 3,8 % відвідувачів – у понад два рази менше, ніж у 2023 році (8,9%). Про це свідчать результати загальнонаціонального дослідження «Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність», яке провела соціологічна компанія Info Sapiens на замовлення Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) [4].

Ще одна важлива статистика: у сфері центрів надання адміністративних послуг за 2024 р. лише 3,8 % відвідувачів повідомили про досвід корупції, що вдвічі менше ніж у 2023 р. (8,9 %). Водночас найбільше корупційних випадків громадяни зафіксували у сфері будівництва та земельних відносин – 44,1 % серед тих, хто отримував відповідні послуги. На другому місці за рівнем корупційних проявів – медицина та правоохоронні органи (28,5 % опитаних, які мали з ними контакт). Про корупцію в сервісних центрах МВС заявили 26 % отримувачів послуг, що менше, ніж у 2023 р. (35,7%). Значно зменшилися корупційні прояви у сфері освіти дітей: у комунальних дитсадках – 15,1% (проти 27 % у 2023 р.), у школах – 12 % (раніше 21,6 %) [4].

Корупція стабільно входить до трійки найнагальніших проблем в Україні. Так, у 2024 р. корупція посіла друге місце, поступившись лише російській збройній агресії проти України. Її вважають дуже серйозною перешкодою 79,4 % населення та 76 % представників бізнесу. Такі дані оприлюднено за результатами шостої хвили загальнонаціонального дослідження комплексної оцінки корупційної ситуації в Україні, проведеного агентством Info Sapiens [5].

Державну політику щодо протидії корупції в Україні реалізує система органів публічної влади, яка є багаторівневою і включає спеціалізовані установи, створені для запобігання та протидії корупційним проявам у державному секторі. До основних інституцій належать Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), Національне антикорупційне бюро України (далі – НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (далі – САП) та Вищий антикорупційний суд (далі – ВАКС).

Основні засади антикорупційної політики в Україні формує та затверджує парламент. Саме Верховна Рада визначає стратегічні напрями, принципи та пріоритети запобігання й протидії корупції, ухвалюючи відповідні закони та національні антикорупційні стратегії. На підставі цих рішень вибудовується діяльність органів виконавчої влади та спеціалізованих антикорупційних інституцій, що забезпечує цілісність державної політики у цій сфері.

НАЗК відповідає за формування та реалізацію державної антикорупційної політики, моніторинг і контроль за виконанням антикорупційного законодавства, перевірку декларацій, контроль конфлікту інтересів. НАБУ здійснює досудове розслідування корупційних злочинів, учинених високопосадовцями. САП забезпечує процесуальне керівництво у справах НАБУ та підтримує публічне обвинувачення в суді. ВАКС здійснює правосуддя у справах про топкорупцію, забезпечуючи справедливий, неупереджений та швидкий розгляд справ.

Міністерство юстиції України бере участь у формуванні нормативно-правової бази та координації виконання міжнародних антикорупційних зобов'язань. Інші органи публічної влади та правоохоронні органи реалізують заходи запобігання корупції у своїй діяльності та забезпечують виконання антикорупційного законодавства.

Окрім спеціалізованих органів, до системи протидії корупції залучені також інші суб'єкти – Рахункова палата, Державна аудиторська служба, органи внутрішнього контролю, а також інституції громадянського суспільства та журналісти-розслідувачі.

У сукупності ці інституції формують цілісну державну систему протидії корупції в Україні. Ця система характеризується високим рівнем спеціалізації та розподілом функцій між органами, що дозволяє розмежувати повноваження розслідування, обвинувачення та судового розгляду. Водночас у ній існують проблеми з контролем та підзвітністю: за оцінками

експертів, відсутність регулярного аудиту і механізмів зовнішнього нагляду створює ризики неефективності та зловживань. Незважаючи на це, українська антикорупційна інфраструктура є важливим інструментом реалізації державної політики у сфері запобігання корупції та формування прозорої системи управління.

У Європі та Азії антикорупційні органи зазвичай інтегровані в систему державного управління та підзвітні відповідним інституціям. Натомість щодо українських НАБУ та САП спостерігається «хаос і анархія». Українські антикорупційні структури фактично залишаються без належного контролю, унаслідок цього у цих інституціях допускаються сумнівні рішення. За оцінками критиків, керівництво НАБУ і САП уникає будь-яких форм зовнішнього контролю. Хоча Закон України «Про прокуратуру» передбачає проведення аудиту у САП раз на два роки, однак із 2015 р. такий аудит жодного разу не здійснювався. За словами колишнього прокурора САП Станіслава Броневицького, система стримувань і противаг повинна залишатися дієвою, але сьогодні САП фактично відокремлена від органів прокуратури.

Твердження про те, що посилення контролю може підірвати незалежність НАБУ чи САП, на думку критиків, є маніпуляцією. Вони наголошують, що у світовій практиці не існує моделей, де антикорупційні органи працюють абсолютно автономно – без підзвітності державним структурам. Наприклад, у Франції – антикорупційна інфраструктура інтегрована в систему органів юстиції та фінансового контролю; Сінгапурі антикорупційні служби є складовою виконавчої влади та підпорядковуються прем'єр-міністрові; Гонконзі – контроль за діяльністю антикорупційного бюро здійснюють спеціальні комісії, до яких входять представники громадськості, експерти та юристи. На підставі зарубіжного досвіду, українська модель антикорупційної політики виглядає недостатньо врегульованою та позбавленою чітких механізмів підзвітності.

Отже, сприйняття корупції населенням залишається надзвичайно високим. Реальний корупційний досвід громадян або зменшується, або принаймні не демонструє швидкого зростання. Попри наявність розвиненої антикорупційної системи, міжнародні індикатори показують стагнацію або дуже повільний прогрес у зазначеній сфері. Окремі сфери, зокрема будівництво та земельні відносини, медицина, правоохоронна система, продовжують бути основними зонами корупційних ризиків.

В умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення Україна отримує унікальну можливість переосмислити підходи до антикорупційної політики, поєднавши сучасні управлінські інструменти з цифровими технологіями. Одним із ключових напрямів є подальша цифровізація державного управління. Не менш важливо забезпечити відкритість державних процесів і фінансів. Публічне розміщення фінансової звітності державних та комунальних підприємств, вдосконалення електронного декларування, створення інтегрованих баз даних про державне майно й закупівлі, а також розвиток платформ відкритих даних сприятимуть формуванню системи реального громадського контролю.

Значну роль у протидії корупції має відігравати громадянське суспільство. Запровадження механізмів постійного громадського аудиту, активізація роботи громадських рад, розвиток антикорупційної освіти й створення спеціальних платформ для повідомлень про порушення дадуть змогу посилити прозорість органів влади й підвищити відповідальність посадових осіб.

Окремий блок реформ повинен стосуватися кадрової доброчесності. Перевірка етичних стандартів державних службовців, мотиваційні механізми для підтримки доброчесної поведінки, інститут уповноважених з доброчесності та зміцнення внутрішнього контролю здатні істотно підвищити якість державної служби. Важливим залишається й інституційний розвиток антикорупційних органів. Їхня незалежність, стабільне фінансування, прозорі процедури відбору кадрів та ефективна координація між НАБУ, САП, НАЗК і ВАКС є ключовими умовами результативної боротьби з корупцією.

Загалом усі ці кроки мали б сформувати сучасну, комплексну модель антикорупційної політики, орієнтовану на ефективність, прозорість та довіру громадян.

Список використаних джерел

1. Юник І., Хімич Ю. Сучасний стан формування та реалізації антикорупційної політики в Україні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2021. Вип. 1. С. 42 – 46.
2. Corruption Perceptions Index – 2024. *Transparency International Ukraine*. 2025. URL: https://ti-ukraine.org/en/research/corruption-perceptions-index-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 14.11.2025).
3. Ukraine hits historic high in Transparency International annual Corruption Perceptions Index, up three points to 36 out of 100. January 31, 2024 URL: <https://www.intellinews.com> (дата звернення 14.11.2025).
4. Мінімальний рівень корупції в Україні – у ЦНАПах: результати опитування / Національне агентство з питань запобігання корупції. 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny> (дата звернення 14.11.2025).
5. Corruption in 2024 considered serious problem by 79.4 % of Ukraine's population, 76 % of business reps. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general> (дата звернення 14.11.2025).

СЕКЦІЯ 4
ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА
ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ
ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

УДК 339.138:658.834.1](477)

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІТИКА: ЯК КУПУЮТЬ УКРАЇНЦІ?**Богачова А. В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8487-887X>**Гулевич А. Ю.**

студентка кафедри менеджменту і маркетингу

Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1320-4459>

В умовах стрімкої цифровізації економіки та зміни безпекового ландшафту України, споживча поведінка зазнає фундаментальних трансформацій. Традиційне протистояння «онлайн проти офлайн» поступово зникає, поступаючись місцем гібридним стратегіям, де межі між фізичним та цифровим шопінгом розмиваються [1]. Водночас питання платоспроможності різних вікових груп та їхніх уподобань щодо каналів комунікації залишається відкритим. Актуальність даного дослідження полягає у необхідності виявлення кореляції між віком споживача, вибором каналу покупки та розміром середнього чека, що дозволить бізнесу краще адаптувати свої пропозиції до реалій сьогодення.

Для проведення нашого статистичного дослідження було створено анкетування в Google Forms. В опитуванні взяли участь 82 учасники віком від 12 до 61 років. В процесі анкетування було поставлено наступні питання:

- Скільки разів у середньому на місяць Ви здійснюєте покупки?
- Яка найчастіша сума вашої покупки?
- Якому формату покупок Ви віддаєте перевагу?
- Що найбільше впливає на Ваш вибір?

Було отримано наступні результати.

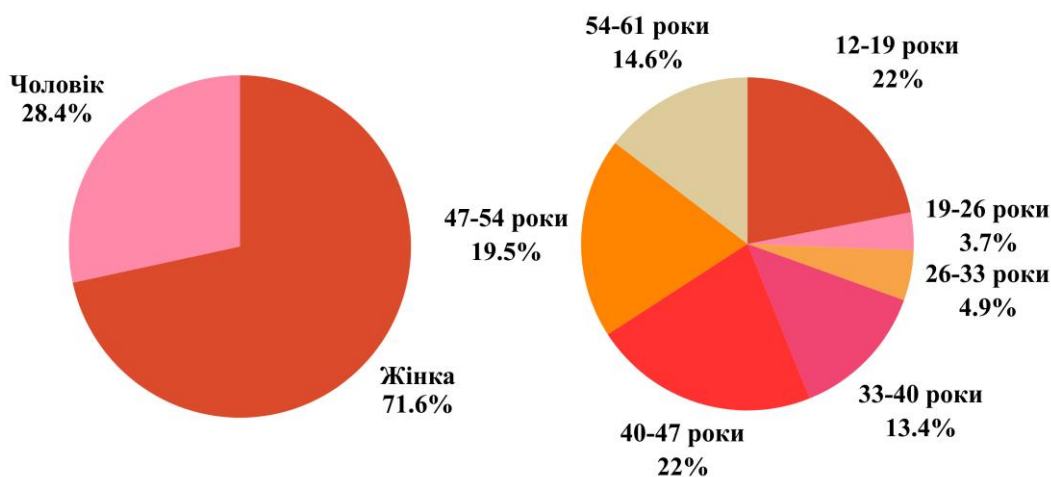


Рис. 1. Портрет респондента, структурно згрупований за статтю та віковою ознакою

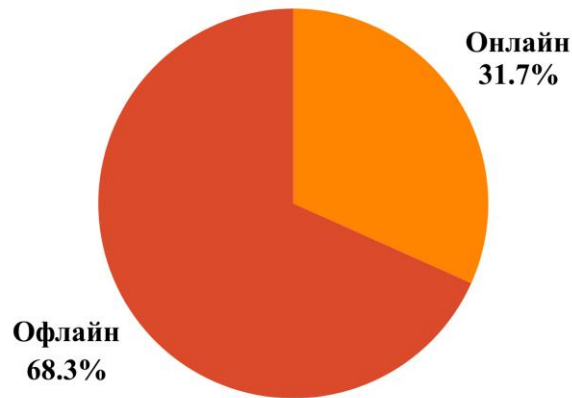


Рис. 2. Які канали здійснення покупок обирають українці

Всупереч загальносвітовим тенденціям, у вибірці дослідження домінує традиційний фізичний шопінг. Це вказує на високу важливість досвіду, тактильного контакту з товаром та миттєвого отримання для більшості українських споживачів.

Таблиця 1

Аналітичне групування дослідження взаємозв'язку між віком та кількістю і сумою покупок середньостатистичного українця

Кількість груп	Групування за віком	Число респондентів у групі	Середній вік по групі, років	Середня кількість покупок на місяць, од.	Середня сума покупки, грн
1	12 - 19	18	16	16	1017
2	19 - 26	3	23	12	1833
3	26 - 33	4	31	10	1550
4	33 - 40	11	38	10	1227
5	40 - 47	18	44	9	1722
6	47 - 54	16	54	9	847
7	54 - 61	12	58	8	750
Разом		82			

Джерело: укладено автором за результатами власного дослідження

Аналізуючи отримані та згруповані результати можна побачити взаємозв'язок між віком респондентів та їхніми витратами. Група 19-26 років демонструє найвищу середню кількість покупок на місяць (13) та найвищий середній чек (1833 грн). Це підкреслює, що молода доросла аудиторія є найбільш активним та високоспроможним споживачем. Після 47 років спостерігається чітка тенденція до зниження як кількості покупок (з 9 до 6), так і середньої суми чека (до 750-847 грн), що вказує на зменшення купівельної активності у старших вікових категоріях.

Висновок: Попри глобальні цифрові тренди, українські споживачі, охоплені вибіркою, надають перевагу традиційному фізичному шопінгу. Найбільш платоспроможною та активною аудиторією виявилася вікова група 19–26 років. Другою за потужністю групою є люди віком 40–47 років із середнім чеком 1722 грн. Це вказує на фінансову стабільність даного сегмента, який, ймовірно, поєднує сімейні закупівлі з особистими витратами. Таким чином, вік є визначальним фактором у формуванні споживчого кошика. Бізнесу варто орієнтуватися на

гібридні моделі продажів: залучати молодь через діджитал-канали з високим середнім чеком, але водночас зберігати якісний офлайн-сервіс для утримання платоспроможної аудиторії середнього віку та консервативних старших покупців.

Потрібно зазначити, що результати цього дослідження корелюються з результатами дослідження Deloitte Ukraine 2024 року [2]: «Особливо цікавим є зростання онлайн-витрат серед молоді: середній чек на продовольчі товари серед осіб 18-27 років зріс на 90%, що є найвищим показником серед усіх вікових груп. Старші покоління, 43-57 років, натомість частіше роблять покупки в офлайн-магазинах, збільшуючи середній чек на 45%».

Список використаних джерел

1. 5 переваг онлайн-покупок перед звичайним шопінгом. Інтернет-видання Полтавщина – URL: <https://poltava.to/news/74435/> (дата звернення 24.11.2025).
2. Дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців – URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.htm> (дата звернення 24.11.2025).

УДК 339.138:004.9:637.1

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ ЯК ОСНОВА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ БРЕНДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Бордюжа С. О.

аспірант кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0009-0009-8110-6774

Цифрова трансформація економіки суттєво змінює підходи до управління брендами у харчовому секторі, зокрема в молочній промисловості, яка характеризується високою чутливістю споживачів до питань якості, безпечності та походження продукції. В умовах зростання конкуренції, стандартизації асортименту та перенасичення інформаційного простору традиційні масові моделі брендovих комунікацій поступово втрачають ефективність. Це актуалізує необхідність переходу до персоналізованих комунікаційних стратегій, здатних враховувати індивідуальні очікування та поведінкові особливості споживачів. Однією з перспективних технологічних основ такого переходу виступають цифрові двійники.

Цифровий двійник – це динамічна цифрова модель споживача, бренду або ринку, яка на основі реальних даних дозволяє прогнозувати реакцію аудиторію на маркетингові дії ще до їх запуску [1, с. 81].

У молочній галузі бренд виконує багатовимірну функцію, поєднуючи ідентифікаційні, гарантійні та репутаційні характеристики. Для споживачів молочної продукції бренд є індикатором стабільності якості, контролю виробничих процесів та дотримання стандартів безпечності. За таких умов цифрові двійники трансформуються з інженерного інструменту у маркетингову модель, що відображає взаємодію бренду з ринком на основі реальних даних про споживчу поведінку, реакцію на комунікаційні стимули та рівень довіри. Формування цифрового двійника бренду в молочній промисловості ґрунтується на інтеграції даних із CRM-систем, цифрових каналів збуту, програм лояльності, соціальних мереж, а також інформації про виробничі й логістичні процеси.

Практика провідних світових молочних брендів підтверджує можливість використання цифрових двійників як основи персоналізації брендovих комунікацій. Зокрема компанія Danone застосовує цифрові двійники виробничо-логістичних систем для моделювання впливу змін у рецептурі, пакуванні та екологічних параметрах виробництва на сприйняття бренду

різними споживчими сегментами. Отримані результати використовуються не лише для оптимізації процесів, а й для формування диференційованих брендівих повідомлень, орієнтованих на аудиторію, чутливі до питань сталого розвитку та прозорості.

Схожий підхід реалізується у молочному напрямі компанії Nestle, де цифрові двійники застосовуються для моделювання рецептур і контролю стабільності якості продукції, зокрема у сегменті дитячого та функціонального харчування. Дані цифрового моделювання транслюються у брендіві комунікації, персоналізовані відповідно до споживчих запитів різних груп, що дозволяє підвищити рівень довіри до брендів у чутливих сегментах ринку. Таким чином, цифрові двійники виконують не лише технологічну, а й комунікаційну функцію, забезпечуючи аргументованість брендівих повідомлень.

У діяльності Arla Foods цифрові двійники використовуються для моделювання ланцюгів постачання молока від фермерських господарств до кінцевого продукту. Це дозволяє компанії персоналізувати брендіві комунікації з урахуванням регіональних особливостей і ціннісних пріоритетів споживачів, зокрема акцентуючи увагу на локальному походженні сировини, сталих практиках виробництва та партнерстві з фермерами. Персоналізація комунікацій у цьому випадку ґрунтується на цифрово підтверджених даних, а не лише на маркетингових деклараціях [1, с. 79-80].

Цифрові двійники знаходять практичне застосування у діяльності FrieslandCampina, де вони використовуються для цифровізації контролю якості молочної сировини та процесів виробництва. Це створює основу для персоналізованих брендівих повідомлень у сегментах функціональної та спеціалізованої молочної продукції, де споживачі очікують підвищеної інформативності та доказовості. Аналогічний підхід простежується в діяльності компанії Fonterra, яка застосовує цифрові двійники ланцюга «ферма – переробка – експорт» для формування брендівих комунікацій на міжнародних ринках, адаптуючи інформаційні акценти до специфіки споживчих очікувань у різних регіонах.

Застосування цифрових двійників у персоналізації брендівих комунікацій молочних підприємств дозволяє перейти від інтуїтивного підходу до науково обґрунтованого прийняття маркетингових рішень. Моделювання сценаріїв взаємодії споживачів із брендом у цифровому середовищі надає можливість оцінювати потенційні результати комунікаційних кампаній до їх фактичного запуску, зменшуючи ризики негативного сприйняття або зниження рівня довіри. Це є особливо важливим для молочної галузі, де будь-які інформаційні посилки або невдалі брендіві меседжі можуть мати довгострокові репутаційні наслідки [2, с. 98].

Цифрові двійники дозволяють моделювати різні аспекти брендівої взаємодії, зокрема зміну акцентів у комунікаціях щодо якості продукції, екологічності виробництва, умов утримання тварин або походження сировини. У результаті брендіві повідомлення стають більш релевантними для конкретних груп споживачів і у той же час зберігають стратегічну єдність бренду. Персоналізація, заснована на цифрових моделях, не обмежується адаптацією контенту, а охоплює вибір каналів комунікації, частоту контактів та форму подання інформації.

Важливою характеристикою цифрових двійників у маркетингу є їх здатність до динамічного оновлення відповідно до змін споживчої поведінки та ринкових умов. У молочної промисловості, де споживчі уподобання можуть змінюватися під впливом соціальних трендів, інформаційного фону або кризових подій, така гнучкість дозволяє брендам оперативно коригувати комунікаційні стратегії. Таким чином, цифрові двійники виступають інструментом адаптації брендівих комунікацій до нестабільного зовнішнього середовища без втрати довіри цільової аудиторії.

Разом із тим ефективність використання цифрових двійників у молочної галузі залежить від рівня інтеграції маркетингових і операційних даних. Поєднання інформації про виробничі процеси, логістику та якість продукції з даними про споживчі реакції забезпечує формування цілісної моделі бренду, здатної відображати реальний стан взаємодії підприємства з ринком. Такий підхід сприяє посиленню доказовості брендівих комунікацій і знижує розрив між заявленими цінностями бренду та фактичними характеристиками продукції.

Використання цифрових двійників також створює передумови для довгострокового формування лояльності споживачів до молочних брендів. Персоналізовані комунікації, що ґрунтуються на цифрово підтверджених даних, сприяють формуванню відчуття прозорості та відповідальності виробника. Це особливо актуально в умовах зростаючої уваги споживачів до соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. За рахунок цифрового моделювання молочні підприємства можуть не лише декларувати відповідні цінності, а й демонструвати їх реалізацію на практиці.

Разом із перевагами впровадження цифрових двійників у систему персоналізації брендних комунікацій молочних підприємств слід враховувати низку організаційних, технологічних та етичних викликів. Зокрема, формування якісного цифрового двійника потребує наявності розвиненої цифрової інфраструктури, стандартизованих даних та міжфункціональної взаємодії між маркетинговими, виробничими, логістичними й аналітичними підрозділами. У молочній промисловості, де значна частина бізнес-процесів історично формувалася за галузевими стандартами та регламентами, інтеграція таких систем може вимагати суттєвих організаційних змін і перегляду управлінських підходів [3]

Окрему увагу слід приділяти якості даних, що використовуються для побудови цифрових двійників. Неповні, застарілі або некоректні дані здатні призвести до викривлення результатів моделювання та, відповідно, до помилкових маркетингових рішень. У контексті персоналізації брендних комунікацій це може спричинити зниження ефективності повідомлень або навіть посилення недовіри з боку споживачів. Таким чином, цифровий двійник вимагає не лише технічного впровадження, а й постійного процесу верифікації, оновлення та коригування даних відповідно до реальної ринкової ситуації.

Важливим аспектом використання цифрових двійників у маркетинговій діяльності молочних підприємств є дотримання етичних принципів і вимог щодо захисту персональних даних. Персоналізовані брендні комунікації, побудовані на глибокому аналізі споживчої поведінки, можуть сприйматися як надмірне втручання у приватність за відсутності прозорого пояснення цілей і механізмів збору даних. У зв'язку з цим підприємствам молочної промисловості доцільно інтегрувати цифрові двійники у ширшу систему відповідального маркетингу, що передбачає чітке інформування споживачів і дотримання принципів цифрової етики [3].

Перспективним напрямом розвитку цифрових двійників у молочній галузі є їх поєднання з концепціями сталого розвитку та простежуваності ланцюгів постачання [1, с. 79]. Моделювання екологічного впливу виробництва, параметрів використання ресурсів та вуглецевого сліду продукції відкриває додаткові можливості для персоналізації брендних комунікацій із акцентом на екологічні та соціальні цінності. У такому випадку цифровий двійник стає інструментом не лише маркетингового аналізу, а й стратегічного управління репутацією бренду в довгостроковій перспективі.

Застосування цифрових двійників також сприяє підвищенню узгодженості між заявленим брендним позиціонуванням і фактичними характеристиками молочної продукції. За рахунок інтеграції даних виробництва, логістики та споживчого досвіду підприємства отримують можливість створювати комунікації, що базуються на підтверджених фактах, а не лише на емоційних образах. Це особливо важливо для молочної промисловості, де споживачі дедалі частіше очікують доказовості заяв щодо якості та безпечності продуктів.

У стратегічному вимірі цифрові двійники можуть розглядатися як основа формування адаптивної системи бренд-менеджменту молочних підприємств. Така система дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, тестувати альтернативні сценарії комунікацій і забезпечувати довготривалу цілісність бренду за умов зовнішньої нестабільності. Персоналізація брендних комунікацій у цьому разі трансформується з окремого інструменту маркетингу у складову комплексної стратегії розвитку підприємства.

Отже, цифрові двійники виступають головним елементом модернізації брендних комунікацій у молочній промисловості, поєднуючи аналітичні можливості цифрових технологій із потребами формування довіри та лояльності споживачів. Їх використання дозволяє перейти від фрагментарної персоналізації до системного управління взаємодією

бренду зі споживачем на всіх етапах комунікаційного процесу. У перспективі саме впровадження цифрових двійників може стати визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості в умовах трансформації економіки та зростаючих вимог з боку споживачів.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Шквиря Н. О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(56) С. 78-85
2. Кукіна Н. В., Малтиз В. В. Сучасні тенденції retention-маркетингу: адаптація глобальних практик до українського контексту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(52). С. 98-106
3. Кукіна Н. В., Вуйдер Т. М., Кантемір П. С. Вплив аналітики даних на стратегії контент-маркетингу в епоху цифровізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 10.

УДК 658.8:004.738.5:631.147

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОСУВАННЯ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ АГ «АРНІКА»

Венгерова О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3048-4226>

Борис А. О.

магістрантка,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

У сучасних умовах спостерігається зростання глобального інтересу до здорового харчування та екологічно чистих продуктів. Органічна продукція стала світовим трендом, причому ця тенденція поширюється і на Україну. Споживачі все більше уваги приділяють походженню товарів, наявності сертифікації, відсутності хімікатів, що відкриває нові можливості для агропідприємств-виробників органіки. Водночас органічна продукція має особливі характеристики (екологічність, натуральність, користь для здоров'я), які потребують спеціального підходу в маркетингу – базованого на освітньому контенті, довірі до бренду та відкритості виробництва.

Агропромислова група «Арніка» є найбільшим виробником і експортером органічної сільськогосподарської продукції в Україні. Компанія обробляє майже 18 тис. га землі (Черкаська та Полтавська обл.), сертифікованої за вимогами міжнародних органічних стандартів. У виробництві не використовуються мінеральні добрива чи пестициди, що покращує стан екосистеми та ґрунтів. «Арніка» сертифікована за стандартами BioSwiss, Naturland, JAS, COR, NOP і експортує органічну кукурудзу, сою, соняшник та інші культури до країн ЄС, Північної Америки, Близького Сходу та Японії, намагаючись задовольнити високі вимоги міжнародних споживачів[1]. У своїй діяльності компанія вже впроваджує цифрові технології для підвищення ефективності виробництва та логістики – зокрема, GPS-

навігацію для онлайн-моніторингу сільгосптехніки, що оптимізує процеси і покращує комунікацію з партнерами.

Зважаючи на масштаб бізнесу та експортну орієнтацію «Арніка», використання сучасних цифрових маркетингових технологій є критично важливим для просування її органічної продукції на B2B-ринку. Детальне дослідження цифрових маркетингових технологій є важливим для визначення можливості їх ефективного застосування у практичній діяльності АГ «Арніка». Це й зумовлює актуальність теми дослідження.

Основними інструментами цифрового маркетингу для B2B ринку є маркетингова автоматизація та маркетинг, орієнтований на ключові акаунти. Звичайно, для B2B ринку можна використовувати й інші інструменти цифрового маркетингу, які більш характерні для B2C ринку, але їх ефективність буде нижчою. Тому зупинимось на розгляді саме двох вищезазначених технологій цифрового маркетингу.

Отже, маркетингова автоматизація – це підхід, за якого спеціалізоване програмне забезпечення автоматизує повторювані маркетингові завдання (розсилки email, публікації в соцмережах, nurture-кампанії тощо), дозволяючи бізнесу надавати персоналізований досвід клієнтам при мінімальних витратах часу. Впровадження таких рішень помітно підвищує ефективність залучення лідів. За даними Oracle, компанії, що використовують маркетингову автоматизацію, отримують на 451% більше кваліфікованих потенційних клієнтів (лідів). Також фахівці компанії Oracle стверджують, що маркетологи B2B компаній, які застосовують автоматизацію, на 46% частіше оцінюють свої стратегії як «дуже ефективні» порівняно з тими, хто не використовує автоматизовані підходи [3].

Системи маркетингової автоматизації (наприклад, HubSpot, Zoho, Odoo) забезпечують цілісний інструментарій для залучення і утримання B2B-клієнтів. HubSpot, зокрема, автоматизує критичні маркетинг-завдання: наприклад, дозволяє налаштувати розсилку персоналізованих email-пропозицій, що спрацьовують на основі певних дій ліда (тригера), тим самим оптимізуючи роботу відділу продажів [3]. Платформа HubSpot також забезпечує ефективне управління лідами – відстежує всі взаємодії контакту з компанією та застосовує бальну оцінку лідів для виявлення найперспективніших клієнтів, на яких слід зосередити зусилля в таргетованих кампаніях і в маркетингу, який орієнтований на ключові акаунти.

Для «Арніка» впровадження маркетингової автоматизації відкриває можливість більш системно працювати з міжнародною клієнтською базою. Зокрема, можна централізовано керувати даними про всіх потенційних B2B-партнерів (імпортерів, переробників тощо), автоматично здійснювати персоналізовані розсилки (наприклад, інформаційні листи про доступність нових партій органічної продукції, зміни цін, сертифікаційні оновлення). Автоматизація дозволяє налагодити безперервний nurture-процес – серію взаємодій з потенційними клієнтами через різні канали (email, месенджери, соцмережі) зі спеціально підготовленим контентом. Важливо, що всі ці дії синхронізуються з відділом продажів: система одразу сповіщає менеджерів про «гарячих» лідів (на основі їхніх балів та поведінки) і передає контакти, готові до переговорів. Таким чином, маркетингова автоматизація не лише економить час команди, але й забезпечує узгодженість зусиль маркетингу і збуту, підвищуючи ефективність просування на зовнішніх ринках.

Другий інструмент цифрового маркетингу, який є ефективним у B2B сфері є Account-Based Marketing (маркетинг, орієнтований на ключові акаунти). Це стратегія B2B-маркетингу, що фокусується на індивідуальній роботі з чітко визначеним набором цільових компаній-клієнтів, використовуючи персоналізований підхід для кожної з них[2]. На відміну від традиційного маркетингу, що намагається охопити якомога ширшу аудиторію, ABM розглядає кожного вибраного клієнта як окремих «ринку в мініатюрі», для якого створюються спеціальні пропозиції, контент і комунікаційні сценарії. Такий прицільний підхід особливо ефективний для B2B-компаній зі складним циклом продажів і багатоступеневим процесом прийняття рішення, де до угоди залучено кількох стейкхолдерів. Зосереджуючись на найбільш цінних акаунтах, ABM допомагає встановити міцніші стосунки з ключовими особами, що приймають рішення, підвищує конверсію угод і довгострокову цінність клієнтів. Недарма сьогодні ABM став провідною практикою: близько 41% B2B-маркетологів називають

маркетинг, орієнтований на акаунти, пріоритетною стратегією для розвитку бізнесу [2]. Крім того, АВМ передбачає тісну взаємодію відділів маркетингу та продажів, вирівнювання їх цілей і показників під спільні ключові акаунти – це гарантує узгодженість зусиль і цілісний досвід для клієнта.

Для компанії «Арніка» застосування АВМ дасть змогу перейти від загальних маркетингових кампаній до точкової роботи з обраними потенційними клієнтами. На першому етапі варто ідентифікувати конкретні цільові акаунти, які мають найвищу стратегічну цінність – наприклад, великих європейських імпортерів органічного зерна, переробні підприємства або мережі, зацікавлені в органічній сировині. Далі команда маркетингу спільно з відділом збуту розробляє для кожного такого акаунту індивідуальний план взаємодії. Це може включати: персоналізовані комерційні пропозиції (під потреби даного клієнта), спеціалізований контент (кейси успішного використання продукції «Арніки», відео з демонстрацією якості та простежуваності поставок, експертні статті про переваги органічної сировини саме для бізнесу клієнта), а також пряму комунікацію – наприклад, серію зустрічей, онлайн-презентацій або вебінарів, адаптованих під питання конкретного акаунту. В рамках АВМ кожному клієнту призначається відповідальний менеджер з боку «Арніки», який забезпечує індивідуальний супровід і швидкий зворотний зв'язок. Такий глибоко персоналізований підхід дозволяє значно підвищити шанси на укладення великої угоди, оскільки клієнт відчуває увагу до своїх унікальних вимог. Крім того, АВМ сприяє довгостроковому партнерству – задоволений ключовий клієнт, отримавши винятковий сервіс, з більшою ймовірністю укладатиме повторні контракти та розширюватиме співпрацю з «Арнікою».

Окрім автоматизації та АВМ, комплексна цифрова стратегія просування в B2B-сегменті включає ряд інших інструментів і підходів: контент-маркетинг та SEO, email-маркетинг, вебінари, SMM та таргетовану рекламу.

Створення якісного експертного контенту (статей, досліджень, оглядів ринку) і його оптимізація для пошукових систем є базисом inbound-маркетингу в B2B. Завдяки SEO потенційні партнери зможуть знаходити інформацію про «Арніку» та її продукцію через професійні пошукові запити.

Персоналізовані email-розсилки залишаються одним із найефективніших інструментів комунікації з бізнес-аудиторією. Завдяки системам автоматизації «Арніка» може налаштувати тригерні розсилки для різних сегментів клієнтів – наприклад, оперативно інформувати партнерів про доступність нового врожаю, зміни в лінійці продуктів або надання актуальних сертифікатів. Вебінари й онлайн-презентації – ще один дієвий формат: для складних агропродовольчих продуктів освітній контент особливо важливий. «Арніка» може проводити серії вебінарів для різних регіонів або секторів (наприклад, окремо для виробників органічних кормів, для переробників сої тощо), тим самим підкреслюючи експертність і відкритість компанії.

Присутність у професійних соціальних мережах, насамперед LinkedIn, є важливим чинником B2B-просування. Активна сторінка «Арніки» на LinkedIn, регулярні публікації про діяльність компанії (фотозвіти з полів і виробництва, новини про отримані міжнародні сертифікати, успішні кейси співпраці), а також участь фахівців компанії в тематичних дискусіях та групах – все це підвищує впізнаваність бренду та формує позитивну репутацію серед бізнес-спільноти. Окрім органічної присутності, доцільно застосовувати можливості таргетованої реклами: інструменти типу LinkedIn Ads або Google Ads дозволяють налаштувати показ реклами строго визначеним категоріям користувачів (за галуззю, посадою, географією тощо). Для «Арніки» це означає можливість адресно звертатися до цільових клієнтів – скажімо, показувати рекламу керівникам закупівель компанії, які шукають постачальників органічного зерна, або привертати увагу відвідувачів міжнародних аграрних виставок до своїх пропозицій. Така реклама підкріплює інші канали, забезпечуючи ширше охоплення та повторні контакти з брендом.

З вищезазначеного можна зробити наступні висновки. Для провідного українського виробника органіки, такого як «Арніка», впровадження сучасних цифрових маркетингових

технологій є запорукою успішного виходу на нові ринки та зміцнення позицій на міжнародному B2B-ринку. Маркетингова автоматизація дозволяє масштабувати комунікації з клієнтами без втрати їхньої персоналізації, підвищуючи кількість лідів і скорочуючи цикл угоди. Стратегія ABM концентрує зусилля на найбільш перспективних партнерах, забезпечуючи індивідуальний підхід і більшу ймовірність укладення великих контрактів. Водночас контент-маркетинг, SEO, email, соцмережі та аналітика утворюють екосистему інструментів, які у сукупності формують воронку залучення і конверсії B2B-клієнтів – від першого знайомства з брендом до довготривалого партнерства.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт агропромислової групи «Арніка». URL: <https://www.arnika.organic>.
2. Account-Based Marketing (ABM) in B2B. URL: <https://theb2bmarketer.pro/account-based-marketing-abm-in-b2b-a-comprehensive-guide> (дата звернення 18.11.2025).
3. What is Marketing Automation? URL: <https://www.hubspot.com/products/marketing/marketing-automation-information> (дата звернення 18.11.2025).

УДК 339.138:004

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПЕРЕНАСИЧЕННЯ

Гаврилів С. С.

здобувачка вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна.

Кушнір Т. М.

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-2273>

З настанням глобального розвитку технологій та цифровізації, багато чого трансформувалося в поведінці та потребах споживачів. Ці зміни ставлять під питання ефективність існуючого контент-маркетингу і спонукають до оновлення стратегій. Ми живемо у світі перенасиченому різним контентом, а когнітивні можливості споживачів є тими ж, що і 1000 років тому, це викликає класичний дисонанс: лавиноподібний потік інформації на противагу незмінності наших апаратних можливостей.

Закон Міллера говорить, що людина може утримати у своїй короткочасній пам'яті 7 ± 2 елементів, а якщо їх більше, то мозок буде перенавантаженим.

«Крім того, трансформаційні зміни у структурі цифрового споживання спричиняють потребу в розробці комплексних методологічних підходів до моделювання споживчих очікувань та їх інтеграції в маркетингові стратегії. Тому фрагментація ринкових ніш та швидкі зміни алгоритмічних конфігурацій платформ формують потребу у синтезі багаторівневих стратегій взаємодії, що базуються на омніканальності та емпіричній персоналізації» [1, с. 2].

Метою дослідження є визначення стратегій, що дозволяють зберегти ефективність маркетингових комунікацій в умовах високої конкуренції за увагу.

Термін «Контентний шок» вперше був вжитий у 2014 році експертом з маркетингу Марком Шефером. Момент, коли починається надлишок контенту називається «контентним шоком». І насправді це реальна проблема, яка безпосередньо впливає на прибутковість заходів контент-маркетингу таким чином, що ставить його під сумнів [2]. Але, на щастя, вже існує протидія цьому явищу.

Content Shock

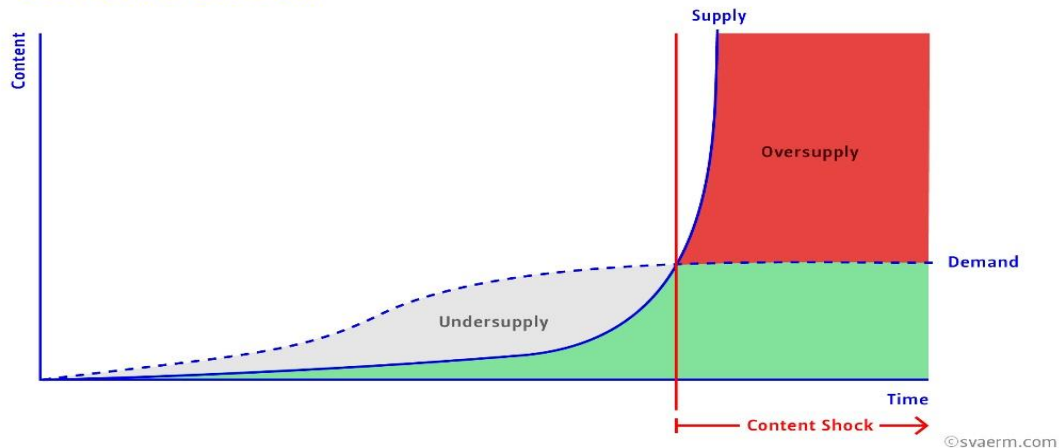


Рис. 1. Схема виникнення контентного шоку

Джерело: [2]

Ці фактори сприяють розвитку кліпового мислення. «Кліпове мислення – це вектор у розвитку відносин людини з інформацією, яка виникла не вчора і зникне не завтра» [3, с. 49]. Проте в науці ще немає єдиної чіткої та виваженої думки щодо сутності, позитивних та негативних рис цього поняття [3].

Також не менш важливою проблемою є поява банерної сліпоти не лише до реклами, а й до шаблонного контенту. Банерна сліпота – це підсвідоме ігнорування споживачами реклами та шаблонного контенту. Це зумовлено особливостями психології – мозок звикає до подібного роду контенту та відсіює його, бо вважає непотрібним. Через це страждають бренди та рекламодавці.

З цього випливає те, що зараз дуже зріс попит саме на автентичний контент, тому якщо є бажання «пробитися» серед конкуренції, потрібно докласти певних зусиль, щоб подати себе цікаво та неординарно.

Стратегіями контент-маркетингу, що сприяють боротьбі з цими викликами є:

1. Якість та корисність має бути пріоритетом. Створення контенту заради кількості, просто щоб заповнити простір споживача – програшний варіант, адже користувач і так втомлений від інформаційного шуму, тому потрібно створювати контент таким чином, щоб він вирішував проблему споживача – тоді він буде сприйнятий та матиме цінність.

2. Відмова від масового охоплення на користь мікросегментації та гіперперсоналізації. Ера масового маркетингу завершилася. Він сприймається як щось далеке, тому слід підходити до кожного споживача унікально згідно з його потребами, поведінкою та інтересами.

3. Емпатія та емоційний зв'язок як інструмент подолання інформаційного бар'єру. Люди втомилися від успішності та ідеальних картинок в Інтернеті, вони потребують справжності та резонування.

4. Використання ШІ для покращеної персоналізації контенту. Штучний інтелект став сильним засобом для створення індивідуального підходу до мільйонів користувачів одночасно, що навряд зробиш вручну.

5. Використання UGC (User-Generated Content). UGC викликає у споживачів набагато більше довіри, ніж класична реклама. Адже є різниця, коли ти бачиш ідеальну, далеку від реальності картинку і ненав'язливу рекламу від такої самої людини як і ти, у якої ті ж проблеми та переживання.

Отже, в сучасному світі серед інформаційного шуму складно просувати свій продукт. Це призводить до сумнівів в ефективності контент-маркетингу. Рекламодавці щоденно стикаються з багатьма проблемами, які виникають через застарілі стратегії, недієві вирішення проблем. Нами розглянуто інструменти, які можуть допомогти впоратися з вище наведеними викликами. Успіх чекає лише на ті бренди, які поважають когнітивний ресурс своєї аудиторії

і пропонують більше змісту та сенсу у своїх повідомленнях, аніж звичайного інформаційного шуму.

Список використаних джерел

1. Яценко О. О. Маркетинг в умовах інформаційного перевантаження: як брендам виділятися в епоху надлишку даних. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 1-7. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-90>
2. What is Content Shock? URL: <https://svaerm.com/en/blog/content-shock/> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Корчова Г. Кліпове мислення як науково-методична проблема у професійній освіті. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2022. №1. С. 49-54. <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2022.1.6>
4. Як подолати банерну сліпоту, коли скрізь стільки реклами? URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-preodolet-bannernuju-slepot> (дата звернення: 03.12.2025).

УДК 659.4:338.984

МЕДІА-ПЛАНУВАННЯ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ

Дяченко Л. А.

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна.
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6059-8505>

Садула Л. М.

кандидат економічних наук, доцент,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна.
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1951-287X>

Діяльність комерційних підприємств в сучасних умовах розвитку ринку товарів і послуг характеризується низкою чинників впливу, серед яких присутні ризикові фактори. Ризик – атрибут прийняття рішення в ситуаціях невизначеності [1. С.214]. Слід зазначити, що ризики та невизначеності у діяльності комерційних підприємств існують постійно. До них варто віднести наступні ризики: можливості банкрутства комерційних підприємств у майбутньому; ризики економічної безпеки; ризики появи небажаних природних факторів впливу на діяльність комерційних підприємств; ризики появи нових конкурентів на ринку тощо.

Саме тому, є існує потреба використовувати досягнення науки і техніки, впроваджувати новітні технології у практичну діяльність, з метою забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності комерційних підприємств та лідерства на ринку. Вагомим чинником впливу, для досягнення поставлених цілей комерційними підприємствами, є проведення рекламних кампаній з використанням сучасних інструментів програмного забезпечення.

Слід зазначити, що низка вітчизняних науковців досліджували можливості впливу інформаційно-комунікаційних технологій та програмного забезпечення комерційних підприємств на рішення споживачів товарів і послуг: купувати або не купувати їх.

До таких авторів варто віднести: О. Мороз, Т. Архипова, С. Кривик, Т. Лучнікова, Л. Кулік, В. Карпенко, Б. Шейнер, С. Костинюк та інші [2, 3, 4]. Результатами їхніх досліджень є наступне: сучасні інструменти програмного забезпечення рекламних кампаній відіграють важливу роль у персоналізації відносин із споживачами на ринку товарів і послуг, підвищують рівень інформування про комерційні підприємства та специфіку їх діяльності, позитивно впливають на рішення споживачів здійснювати покупки

тощо. Активізація продажу товарів і послуг комерційними підприємствами дозволяє забезпечувати їм нові можливості: зменшення ризиків, збільшення прибутків, вищий рівень популяризації на ринку товарів і послуг тощо.

Медіа-планування, як діяльність комерційних підприємств, передбачає наступне: визначення методів і способів контактів рекламодавців із цільовими аудиторіями, вибір засобів реклами та тривалість показів рекламних оголошень, визначення стимулів впливу на споживачів, прогнозування можливих впливів на цільову аудиторію тощо. При виборі медіа-засобів, для досягнення поставленої мети, замовникам реклами, комерційним підприємствам, необхідно враховувати такі чинники:

- сукупне охоплення: обсяг аудиторії для одного носія реклами чи комбінація носіїв;
- загальне рейтингове число: сума усіх потенційних показів, виражена у відсотках до чисельності аудиторії;
- частота охоплення, у т.ч. яка кількість різних учасників цільової аудиторії може отримати рекламне повідомлення в конкретному відрізку часу;
- частота (кількість показів) рекламного оголошення;
- ефективність витрат на рекламу тощо.

З відкритих джерел мережі Інтернет відомо, що комерційні підприємства, здійснюючи медіа-планування, користуються таким програмним забезпеченням:

- платформи збору, зберігання та роботи з даними – CDP (Customer Data Platform), CRM (customer relationship management), DMP(data management platform), DWH (data warehouse); аналітичні системи, наприклад Google Analytics;
- бази даних – BigQuery, PostgreSQL, Google Sheets, Firebase [5].

Охарактеризуємо коротко специфіку та можливості використання програмного забезпечення CDP (Customer Data Platform). Програмне забезпечення CDP (Customer Data Platform), яке призначене для забезпечення збирання, уніфікації, сегментування та активації даних клієнтів з метою управління користувацьким досвідом і збільшення прибутку бізнесу. Customer Data Platform централізує збір даних із різних джерел, відстежує поведінку кожного споживача в реальному часі в усіх підключених каналах [5]. Порівнюючи можливості CDP в з іншими платформами, ми виявили такі переваги цього програмного забезпечення як:

- створення єдиного місця для збору та обробки клієнтських даних;
- можливість управління клієнтськими даними;
- зберігання та пересилання даних, що надає можливість обмінюватись даними тощо;
- збереження первинних даних користувачів протягом часу необхідного підприємствам;
- збереження поведінкових даних споживачів;
- постійний аналіз поведінки споживачів;
- можливість прогнозувати майбутні рішення споживачів щодо купівлі чи не купівлі товарів або послуг конкретних комерційних підприємств тощо.

Застосування програмного забезпечення CDP допомагає бізнесу оптимізувати витрати на маркетингові комунікації, а також налагоджувати персоналізованої комунікації зі споживачами. В результаті цього підприємства можуть збільшити свої доходи, масштабувати бізнес. CDP дозволяє організувати обмін інформацією з такими системами як: платформи збору, зберігання та роботи з даними – CRM, DMP, DWH тощо; аналітичними системами – Google Analytics та інші; бази даних – BigQuery, PostgreSQL, Google Sheets, Firebase [5].

Автори наукового дослідження вважають, що для реалізації мети, вплив на поведінку споживачів на ринку товарів і послуг, комерційні підприємства використовують такі «медіа-засоби» як: друковані (газети, журнали); зовнішня реклама; реклама на транспорті; індустрія радіо- та телебачення; медійна та інтерактивна реклама в мережі Інтернет та інші. Слід зазначити, що взаємодія комерційних підприємств із спеціалізованими рекламними агентствами є важливим чинником у формуванні поведінки споживачів та досягненні цілей учасниками таких процесів.

Для досягнення поставлених цілей комерційними підприємствами (замовниками реклами), необхідно враховувати такі умови:

- на яку цільову аудиторію спрямована рекламна інформація?- якою є географія збуту запропонованих товарів чи послуг для споживачів?- у який час доби рекламна інформація буде транслюватись?- якою є тривалість рекламного оголошення, якщо використовується телебачення та радіо, а також інтерактивна реклама в мережі Інтернет?- яким є бюджет реклами?- у чому є особливість подібної реклами у конкурентів тощо.

У висновках слід зазначити наступне: сучасні інструменти програмного забезпечення рекламних кампаній в системі організації медіа-планування у комерційних підприємствах дозволяють оптимізувати витрати на маркетингові комунікації, налагоджувати ефективну персональну взаємодію із споживачами товарів і послуг, позитивно впливати на рішення споживачів купувати товари та послуги, підвищувати рівень їх конкурентоспроможності тощо.

Список використаних джерел

1. Мочерний С.В., Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. / С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
2. Мороз О., Куш А., Бунак А. Інформаційно-комунікаційні технології у цифровій рекламі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3, т. 2. С. 134-139.
3. Архипова Т. В., Кривик С. І. Програмне забезпечення для медіапланування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-75>
4. Карпенко В. Л., Шейнер Б. В., Костинюк С. О. (2024). Вплив цифрових медіа на споживчу поведінку в епоху інформаційного навантаження. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14196977>
5. <http://mediaenergy.com.ua/> (дата звернення 24.11.2025).

УДК 330.4:004.94

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ CRM ТА ERP

Єременко Д. В.

доктор економічних наук, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9491-3817>

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки соціально-економічні системи набувають дедалі складнішого характеру, що зумовлено зростанням ролі інформації, посиленням взаємозалежності між економічними агентами та підвищенням чутливості систем до зовнішніх і внутрішніх змін. Традиційні підходи до аналізу й моделювання, які ґрунтуються на агрегованих статистичних даних і ретроспективних показниках, часто не дозволяють адекватно відобразити реальну динаміку процесів, особливо на рівні організацій, галузей і регіонів. Значною мірою це пов'язано з тим, що соціально-економічні системи включають не лише формалізовані економічні взаємозв'язки, а й поведінкові, соціальні та інституційні компоненти, які складно врахувати в межах класичних моделей.

Водночас широке впровадження корпоративних інформаційних систем CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning) створює принципово нові можливості для моделювання соціально-економічних систем на основі детальних, оперативних і структурованих даних. CRM-системи акумулюють інформацію про взаємодію з клієнтами, їхню поведінку, очікування та рівень задоволеності, тоді як ERP-системи забезпечують комплексне відображення внутрішніх процесів управління ресурсами, фінансами, виробництвом і персоналом. Однак, попри значний потенціал цих систем, методичні підходи до їх використання саме в контексті системного моделювання соціально-

економічних процесів залишаються недостатньо узагальненими, що обумовлює актуальність даної тези.

Методичні підходи до моделювання соціально-економічних систем із застосуванням CRM та ERP базуються на принципі інтеграції внутрішнього та зовнішнього контурів функціонування системи в єдину аналітичну модель. ERP-система формує інформаційний каркас економічної підсистеми, відображаючи структуру ресурсів, фінансові потоки, виробничі процеси, витрати та результати діяльності. CRM-система, у свою чергу, забезпечує відображення соціальної та поведінкової складової, фіксуючи параметри взаємодії з клієнтами, динаміку попиту, рівень лояльності та реакцію споживачів на управлінські рішення.

Поєднання даних із CRM та ERP дозволяє формувати багатовимірні моделі, у яких соціально-економічна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що розвиваються у часі під впливом управлінських і зовнішніх факторів. Наприклад, у моделюванні діяльності виробничого підприємства ERP-дані можуть використовуватися для аналізу завантаження потужностей, структури витрат і фінансових результатів, тоді як CRM-дані — для оцінки стабільності клієнтської бази, чутливості попиту до цінових змін і якості сервісу. Це дозволяє будувати моделі, які відображають взаємозв'язок між виробничими рішеннями та соціальною реакцією ринку.

Методично важливим є те, що використання CRM та ERP переводить моделювання з абстрактного рівня на рівень даноорієнтованих систем, у яких параметри моделі визначаються не експертними припущеннями, а фактичними показниками діяльності. Це особливо актуально для імітаційного та агентно-орієнтованого моделювання. У таких моделях клієнти, контрагенти або користувачі послуг можуть розглядатися як окремі агенти, поведінка яких формується на основі реальних історичних даних із CRM, тоді як обмеження та правила функціонування системи задаються параметрами ERP. Функціональну роль CRM та ERP у процесі моделювання доцільно узагальнити в таблиці 1.

Таблиця 1

Функціональна роль CRM та ERP у моделюванні соціально-економічних систем

Інформаційна система	Основний фокус	Характер даних	Методичне призначення
ERP	Внутрішні процеси	Ресурси, витрати, фінанси, потужності	Формування економічних обмежень і показників ефективності
CRM	Зовнішня взаємодія	Поведінка клієнтів, попит, лояльність	Моделювання соціальної та поведінкової складової
CRM + ERP	Система в цілому	Інтегровані масиви даних	Комплексне системне моделювання

Процес моделювання із застосуванням CRM та ERP передбачає кілька методичних етапів. На першому етапі здійснюється збір і попередня обробка даних, що включає очищення, узгодження форматів і часових інтервалів, а також агрегацію показників. Далі формується концептуальна модель, у межах якої визначаються ключові змінні, зворотні зв'язки та логіка взаємодії між підсистемами. На етапі формалізації будується математична, імітаційна або агентна модель, яка надалі використовується для сценарного аналізу.

Типовим прикладом застосування такого підходу є моделювання діяльності сервісної організації. Дані ERP дозволяють оцінити витрати на персонал, інфраструктуру та ресурси, тоді як CRM-дані відображають рівень задоволеності клієнтів і частоту повторних звернень. Модель дозволяє дослідити, як зміна якості сервісу або часу обслуговування впливає не лише на фінансові результати, а й на соціальні показники, такі як довіра та лояльність споживачів.

Основні методичні етапи побудови моделей соціально-економічних систем із використанням CRM та ERP наведено в таблиці 2.

Етапи моделювання соціально-економічних систем на основі CRM та ERP

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
Збір даних	Отримання даних із CRM та ERP	Первинний інформаційний масив
Підготовка	Очищення, узгодження, агрегація	Аналітична база
Концептуалізація	Визначення змінних і зв'язків	Концептуальна модель
Формалізація	Побудова моделі	Робоча модель
Сценарний аналіз	Тестування альтернатив	Прогнозні сценарії
Інтерпретація	Аналіз результатів	Управлінські рекомендації

Інтеграція CRM та ERP також відкриває можливості використання методів машинного навчання та прогнозувальної аналітики. На основі накопичених даних можна прогнозувати зміну попиту, навантаження на ресурси, соціальні ризики або ефективність управлінських рішень. У публічному управлінні аналогічні підходи можуть застосовуватися для моделювання надання адміністративних послуг, де CRM-подібні системи відображають взаємодію з громадянами, а ERP — розподіл бюджетних і організаційних ресурсів.

Таким чином, застосування CRM та ERP у моделюванні соціально-економічних систем формує перехід до більш гнучких, адаптивних і практично орієнтованих моделей, здатних враховувати як економічні, так і соціальні аспекти розвитку.

Застосування методичних підходів до моделювання соціально-економічних систем із використанням CRM та ERP дозволяє суттєво підвищити точність і прикладну цінність моделей за рахунок використання реальних даних про функціонування системи та поведінку її учасників. Інтеграція цих інформаційних систем забезпечує комплексний аналіз взаємозв'язку між ресурсами, економічними результатами та соціальними ефектами, зменшує рівень невизначеності й підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Запропоновані підходи можуть бути використані як у корпоративному управлінні, так і в системах публічного адміністрування та регіонального розвитку, створюючи основу для формування стратегій сталого соціально-економічного розвитку в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Ruivo P., Mestre A., Johansson B., Oliveira T. Defining the ERP and CRM integrative value. *Procedia Technology*. 2014. Vol. 16. P. 704–709.
2. Hossain M. Z., Sultana S., Nahiduzzaman A. K. M., Jalil M. A. Evaluating the effectiveness of ERP and CRM integration on enhancing customer experience in the digital business ecosystem. *Pacific Journal of Business Innovation and Strategic Management*. 2025. Vol. 2, No. 2. P. 11–21.
3. Enterprise resource planning and customer relationship management integration: a systematic review of adoption models and organizational impact. *Global ASRC Conference Proceedings*. 2025.
4. Guerola-Navarro V., Oltra-Badenes R., Gil-Gomez H. Research model for measuring the impact of customer relationship management adoption on firm performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2021. Vol. 34, No. 1. P. 247–269.
5. Martinho D. The impact of customer relationship management on business performance of companies. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Art. 5647.
6. Agarwal P., Gupta A. Integrating ERP and CRM systems for sustainable business practices: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Technology and Trends*. 2024. Vol. 72, No. 4. P. 113–121.
7. Yurchuk N. P. Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиційне планування*. 2025. № 2. С. 45–53.

УДК 330.4:316.6

МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ

Єременко Д. В.

доктор економічних наук, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9491-3817>**Єременко Л. В.**

кандидат психологічних наук, доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2871-1184>

Соціально-економічні системи формуються та розвиваються під впливом не лише об'єктивних економічних факторів, але й широкого спектра соціально-психологічних детермінант, які визначають поведінку індивідів, груп і суспільства загалом. Мотивація, цінності, соціальні норми, рівень довіри, очікування та емоційні реакції суттєво впливають на прийняття економічних рішень, формування попиту, інвестиційну активність і ефективність управлінських заходів. Ігнорування цих чинників у процесі моделювання призводить до спрощеного уявлення про механізми функціонування соціально-економічних систем і знижує точність прогнозів.

Традиційні економіко-математичні моделі, як правило, базуються на припущенні раціональної поведінки суб'єктів та стабільності їхніх переваг, що не відповідає реальним умовам соціального середовища. У ситуаціях економічної нестабільності, кризових явищ або швидких соціальних трансформацій роль психологічних факторів істотно зростає, формуючи нетипові реакції економічних агентів. У зв'язку з цим актуалізується необхідність розроблення методичних підходів до моделювання соціально-економічних систем, які б враховували соціально-психологічні детермінанти та дозволяли більш адекватно відобразити поведінкову складову економічних процесів.

Моделювання соціально-економічних систем з урахуванням соціально-психологічних детермінант ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні економічної теорії, соціології, психології та системного аналізу. Соціально-психологічні чинники розглядаються як внутрішні параметри системи, що впливають на поведінку суб'єктів і формують колективні ефекти на макрорівні. До таких детермінант належать рівень довіри між учасниками економічних відносин, соціальні установки, схильність до ризику, очікування щодо майбутнього, вплив соціальних груп та інформаційного середовища.

У процесі моделювання важливо перейти від абстрактного уявлення про «середнього раціонального агента» до опису різноманітних типів поведінки, що формуються під впливом соціально-психологічних факторів. Для цього використовуються підходи агентно-орієнтованого та імітаційного моделювання, у межах яких економічні суб'єкти розглядаються як агенти з індивідуальними характеристиками, правилами прийняття рішень і адаптивною поведінкою. Соціально-психологічні детермінанти в таких моделях задають параметри реакції агентів на економічні стимули, інформаційні сигнали та дії інших учасників системи.

Важливою особливістю таких моделей є можливість відображення ефектів соціального впливу та колективної поведінки. Наприклад, поширення споживчих настроїв, панічні реакції на фінансових ринках або масові зміни трудової поведінки можуть бути змодельовані через механізми наслідування, соціального навчання та інформаційного каскаду. Це дозволяє пояснити явища, які не можуть бути відтворені за допомогою традиційних рівноважних моделей, зокрема формування економічних «бульбашок», різкі коливання попиту або нерівномірність економічного розвитку.

Методично значущим є питання формалізації соціально-психологічних детермінант. Оскільки такі чинники мають якісний характер, їх інтеграція в моделі здійснюється шляхом використання індексів, шкал, ймовірнісних параметрів або правил поведінки, сформованих на основі соціологічних опитувань, експертних оцінок і результатів поведінкових досліджень. У поєднанні з економічними показниками це дозволяє створювати гібридні моделі, які поєднують кількісну та якісну інформацію.

Особливу роль у такому моделюванні відіграє часовий аспект, оскільки соціально-психологічні установки змінюються поступово або, навпаки, різко під впливом кризових подій. Системна динаміка дозволяє враховувати затримки реакцій, накопичення ефектів і нелінійний характер змін у поведінці суб'єктів. Наприклад, зниження рівня довіри до інституцій може мати відкладений, але тривалий вплив на інвестиційну активність і економічне зростання.

Для узагальнення ролі соціально-психологічних детермінант у моделюванні соціально-економічних систем доцільно виділити основні групи таких чинників та їх методичне призначення (табл. 1).

Таблиця 1

Соціально-психологічні детермінанти у моделюванні соціально-економічних систем

Група детермінант	Характеристика	Вплив на модель
Мотиваційні	Цінності, інтереси, очікування	Формування цілей агентів
Поведінкові	Схильність до ризику, наслідування	Варіативність рішень
Соціальні	Норми, довіра, груповий вплив	Колективні ефекти
Інформаційні	Сприйняття та інтерпретація інформації	Швидкість і напрям реакцій

Практичне застосування таких підходів можливе в моделюванні ринків праці, споживчої поведінки, інноваційних процесів і соціально-економічної політики. Наприклад, у моделюванні ринку праці соціально-психологічні чинники дозволяють враховувати не лише рівень заробітної плати, а й престиж професій, задоволеність умовами праці та соціальні очікування, що впливають на мобільність робочої сили. У публічному управлінні такі моделі можуть використовуватися для оцінки реакції населення на реформи, зміни соціальних програм або комунікаційні стратегії держави.

Урахування соціально-психологічних детермінант у моделюванні соціально-економічних систем дозволяє суттєво підвищити реалістичність і пояснювальну здатність моделей. Такий підхід забезпечує відображення поведінкових і соціальних механізмів, які визначають динаміку економічних процесів і формування колективних результатів. Запропоновані методичні підходи створюють основу для розроблення адаптивних моделей, здатних адекватно реагувати на зміни соціального середовища та підтримувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методів формалізації соціально-психологічних чинників і розширення емпіричної бази для їх інтеграції в системи соціально-економічного моделювання.

Список використаних джерел

1. Григорук П. М., Григорук С. С. Аналіз підходів до моделювання соціальної сфери регіону. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 1(13). С. 88–95.
2. Ковальчук Т. М. Соціально-психологічні чинники економічної поведінки населення. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 98–102.
3. Васильченко К. Г. Соціально-економічні системи як об'єкт системного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 233–238.
4. Akerlof G. A., Shiller R. J. Animal spirits and economic behavior. *American Economic Review*. 2009. Vol. 99, № 2. P. 1–10.
5. Gennaioli N., Shiller R., Thaler R. Expectations and economic fluctuations. *American Economic Review*. 2018. Vol. 108, № 6. P. 1477–1508.

6. Durlauf S. N., Young H. P. The new social economics: The perspective from behavioural economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2001. Vol. 44, No. 2. P. 1–17.
7. Kirman A. Complex economics: Individual and collective rationality. *Complexity*. 2016. Vol. 21, № S1. P. 23 – 30.

УДК 330.4:303.732.4

МЕТОДИ СИСТЕМНОГО МОДЕЛЮВАННЯ У ДОСЛІДЖЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Єременко Л. В.

кандидат психологічних наук, доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2871-1184>

Єременко Д. В.

доктор економічних наук, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9491-3817>

Соціально-економічні системи характеризуються складною багаторівневою організацією, значним різноманіттям елементів, високою чутливістю до зовнішніх впливів і мінливістю поведінки суб'єктів, що робить їх аналіз надзвичайно складним завданням. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації, прискорення технологічного розвитку й загострення соціально-економічних дисбалансів традиційні методи дослідження втрачають здатність об'єктивно відображати реальні процеси та забезпечувати обґрунтовані управлінські рішення. Нелінійний характер економічної динаміки, непередбачуваність поведінкових реакцій, вплив інституційних та психологічних факторів, виникнення кризових явищ і зворотних зв'язків між процесами обумовлюють необхідність використання підходів, що здатні враховувати складність та адаптивність соціально-економічних систем. У цьому контексті системне моделювання виступає найефективнішим інструментом для формалізації реальних взаємозалежностей, проведення сценарного аналізу та прогнозування наслідків управлінських рішень.

Основні матеріали дослідження. Системне моделювання ґрунтується на засадах загальної теорії систем, кібернетики та синергетики, розглядаючи соціально-економічні явища як відкриті адаптивні структури, що функціонують у часовому вимірі в умовах неповної інформації та постійного впливу зовнішніх чинників. Першим етапом моделювання є структурно-функціональний аналіз, що передбачає виокремлення елементів системи, встановлення напрямів і сили взаємозв'язків між ними, визначення потоків ресурсів, інформації та цільових орієнтирів учасників. Особливо важливо враховувати наявність позитивних і негативних зворотних зв'язків, які визначають логіку розвитку: стабілізацію або посилення відхилень.

Соціально-економічні моделі можуть бути макро-, мезо- або мікрорівневими. Макромоделі використовуються для аналізу розвитку національної економіки, мезопідходи — для дослідження регіональних і галузевих систем, а мікрomodелі описують поведінкові особливості окремих економічних суб'єктів, враховуючи психологічні, когнітивні та соціальні чинники. Для підвищення точності дослідження все частіше застосовуються багаторівневі моделі, які поєднують аналіз індивідуальної поведінки з агрегованими результатами на макрорівні.

У виборі моделювальних інструментів важливо враховувати дослідницьку мету. Для кількісного аналізу застосовуються економіко-математичні та оптимізаційні моделі, які

описують залежності між змінними в аналітичній формі. Проте в ситуаціях, коли суттєву роль відіграють поведінкові фактори або якісні взаємозв'язки, використовуються когнітивні моделі й експертні системи. Особливе місце займають імітаційні моделі, що дозволяють відтворювати поведінку системи у штучно створеному середовищі, наближеному до реальних умов, і проводити дослідження, які неможливо реалізувати в реальності через високі ризики або значні витрати.

Агентно-орієнтоване моделювання дає змогу аналізувати систему «знизу догори», враховуючи адаптивність суб'єктів, їхню індивідуальну логіку прийняття рішень, соціальні впливи та мережеву структуру взаємодії. Саме цей підхід дозволяє пояснювати феномени, такі як паніка на фінансових ринках, інноваційні хвилі, ефекти нерівності та нелегальні ринки, що не проявляються в агрегованих макромоделях. Водночас системна динаміка орієнтується на дослідження часової структури процесів, накопичення ефектів і затримок реакцій, що дає змогу виявляти порогові точки зміни режиму функціонування системи.

Сучасні інформаційні технології суттєво розширюють можливості системного моделювання. Інтеграція з Big Data забезпечує врахування прихованих тенденцій і слабких сигналів розвитку подій, а методи машинного навчання дозволяють створювати адаптивні моделі, здатні реагувати на нові дані. Концепція цифрових двійників відкриває можливість експериментувати із віртуальними копіями реальних економічних систем і перевіряти управлінські стратегії без ризику їх запровадження у реальності. Таким чином, системне моделювання стає інструментом не лише академічного аналізу, а й практичного управління.

Невід'ємним елементом моделювання є оцінка ризиків та сценарний аналіз. При дослідженні фінансової стабільності, демографічних змін, ринку праці або регіонального розвитку оцінюється цілий спектр можливих траєкторій — від оптимістичних до кризових. Це дозволяє сформулювати більш стійку політику, передбачати реакції системи на випадкові шоки та завчасно готувати стабілізаційні механізми. Важливо й те, що до побудови моделей можуть залучатися різні групи стейкхолдерів — влада, науковці, бізнес, громадські організації, що формує вищий рівень легітимності управлінських рішень.

Системне моделювання стає основою аналізу просторового розвитку: прогнозування міграційних потоків, агломераційних ефектів, транспортної інфраструктури, територіального перерозподілу ресурсів. Просторові моделі дозволяють оцінювати перспективи регіонів і формувати збалансовану територіальну політику. Із розвитком цифрових інструментів такі моделі інтегруються з геоінформаційними системами та платформами візуалізації, що робить аналіз прозорим і доступним.

Системне моделювання включає обов'язкові етапи: концептуалізацію, формалізацію, параметризацію, валідацію, ітеративне вдосконалення та інтерпретацію результатів з виробленням рекомендацій. У процесі валідації використовують емпіричні дані, методи статистичного порівняння, експертну оцінку та аналіз чутливості моделі до зміни ключових параметрів. Це забезпечує підвищення достовірності прогнозів і дає змогу уникнути перенавчання моделей на історичних даних, що позбавляє їх здатності передбачати майбутні структурні зрушення.

Системне моделювання формує наукове підґрунтя для розроблення політики сталого та інклюзивного розвитку, заснованої на збалансованості економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства. Воно дозволяє визначати допустимі межі деградації показників, критичні точки кризи й інструменти їх попередження, роблячи процес управління не реактивним, а проактивним.

Порівняльні характеристики методів моделювання соціально-економічних систем

Метод	Характер даних	Сильні сторони	Обмеження	Типові сфери застосування
Системна динаміка	агреговані	Врахування часових затримок та циклічності	Спрощення структури системи	Аналіз макрополітики, сталий розвиток
Агентно-орієнтовані моделі	децентралізовані	Відображення індивідуальної та колективної поведінки	Висока обчислювальна складність	Ринки праці, фінанси, інновації
Імітаційні моделі	змішані	Безризикове тестування управлінських рішень	Залежність від якості даних	Державне управління, соціальна політика
Оптимізаційні моделі	формалізовані	Пошук найбільш ефективних рішень	Жорсткі припущення	Логістика, розподіл ресурсів
Когнітивне моделювання	експертні	Врахування якісних факторів	Суб'єктивність результатів	Стратегічне планування

Системне моделювання в соціально-економічних дослідженнях забезпечує цілісне розуміння структурних взаємозалежностей і механізмів розвитку суспільства, дозволяє оцінювати варіантність майбутніх станів, підтримує процес прийняття управлінських рішень і сприяє формуванню стратегій стійкого розвитку. Завдяки поєднанню кількісних і якісних методів, здатності враховувати поведінкові особливості, часову динаміку та ризики воно забезпечує наукове підґрунтя для підвищення ефективності державної політики, конкурентоспроможності економіки та добробуту населення. Подальше вдосконалення моделей пов'язане з розвитком інтелектуальних технологій, розширенням масивів доступних даних і підвищенням відкритості процесів моделювання для суспільства.

Список використаних джерел

1. Григорук П. М., Григорук С. С. Аналіз підходів до моделювання соціальної сфери регіону. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 1(13). С. 88–95.
2. Дума Л. В. Імітаційне моделювання прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах нестаціонарності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27, № 2. С. 174–177.
3. Шамрін Р. В. Імітаційне моделювання економічних систем: програмні засоби та напрями їх удосконалення. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 35–39.
4. Григорук П., Пайонк О., Хрущ В. Інноваційно орієнтовані соціально-економічні системи як об'єкт моделювання. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 1. С. 146–152.
5. Ginis L. A. Methodological basis of simulation and cognitive modelling technology of socio-economic systems. *Journal of Physics: Conference Series*. 2020. Vol. 1661. Art. 012035.
6. Nguyen T., Cook S., Ireland V. Application of system dynamics to evaluate the social and economic benefits of infrastructure projects. *Systems*. 2017. Vol. 5, No. 2. P. 29.
7. Steinbacher M., Raddant M., Karimi F., Camacho Cuena E., Alfarano S., Iori G., Lux T. Advances in the agent-based modeling of economic and social behavior. *SN Business & Economics*. 2021. Vol. 1. Art. 99.

УДК 338.1

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО БРЕНДИНГУ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

Зіньцьо Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: 0000-0003-0298-0682

Кошмак Д. А.

здобувач вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: 0009-0004-8237-8476

У сучасних умовах високої конкуренції та інформаційного перевантаження традиційні підходи до брендингу перестають бути достатніми. Споживачі очікують не лише якість продукту, а й емоційний досвід взаємодії з брендом. Проблема полягає у тому, що багато компаній недооцінюють значення емоційних чинників, зосереджуючись переважно на функціональних перевагах, що послаблює рівень лояльності клієнтів. Відтак зростає потреба у вивченні механізмів емоційного брендингу та його впливу на формування стійких поведінкових і емоційних відносин споживачів із брендом.

Вивчено сутність емоційного брендингу, його інструменти та теоретичні підходи до формування емоційної лояльності. Проаналізовано діяльність компаній «Сільпо», «La П'Єц» і «Monobank» як прикладів ефективного застосування емоційних комунікацій. Визначено ключові елементи емоційного впливу: сторітелінг, візуальна айдентика, tone of voice, атмосферний дизайн середовища, гейміфікація та персоналізовані digital-комунікації. Особливу увагу приділено методам вимірювання лояльності – NPS, повторним покупкам, залученості аудиторії в соціальних мережах.

Лояльність споживачів є одним із ключових індикаторів ефективності емоційного брендингу, адже вона відображає не лише задоволення клієнтів якістю товару чи послуги, а й силу емоційної прихильності та готовність рекомендувати бренд іншим. Вимірювання лояльності охоплює як кількісні показники, так і глибші психологічні аспекти взаємодії зі споживачами. Саме тому сучасні компанії поєднують різні методи оцінки, щоб зрозуміти, як емоційний вплив бренду формує довіру, повторні покупки та рівень залученості аудиторії.

Одним із найефективніших та найпоширеніших інструментів є Net Promoter Score (NPS). Методика ґрунтується на запитанні: «Чи порадили б ви бренд знайомим чи колегам?». Відповіді оцінюються за шкалою від 0 до 10, що дозволяє розділити клієнтів на три групи:

- *промоутери* (9–10 балів), які активно рекомендують бренд;
- *пасивні* (7–8 балів), що задоволені, але не лояльні на емоційному рівні;
- *критики* (0–6 балів), які можуть поширювати негативний досвід.

Показник NPS розраховується як різниця між часткою промоутерів і критиків [1, с. 232]. Чим він вищий, тим сильніший емоційний зв'язок із брендом та більша ймовірність органічного зростання завдяки рекомендаціям. Аналіз відкритих джерел свідчить, що досліджувані бренди демонструють різні рівні NPS. «Сільпо» має близько +50%, що вказує на високий рівень задоволеності сервісом і потужний бренд-досвід [2]. «Monobank» ще випереджає цей показник – приблизно +69%, що підтверджує силу digital-брендингу та прихильність споживачів до інноваційного банківського сервісу [3]. Хоча дані про NPS «La П'Єц» відсутні, висока активність аудиторії у соціальних мережах дозволяє припустити позитивну тенденцію в рівні лояльності.

Не менш важливим критерієм оцінки лояльності є повторні покупки, які свідчать про стабільність відносин між клієнтом і брендом. Якщо покупець повертається знову, це означає, що бренд для нього асоціюється з позитивним досвідом, довірою та передбачуваністю. У

більшості компаній аналіз повторних покупок здійснюється на основі CRM-систем, історії транзакцій та програм лояльності. Особливо важливими ці дані є для e-commerce, де повторні замовлення напряму залежать від персоналізованих акцій, таргетованого маркетингу та релевантних пропозицій.

Висока частка повторних покупок зменшує витрати на залучення нових клієнтів та збільшує довгострокову цінність кожного покупця. Тому цей показник виконує не лише діагностичну, а й стратегічну функцію для бізнесу [4].

У сучасних ринкових умовах вагоме значення має й активність у соціальних мережах, яка стала показником емоційної залученості. Підписки, коментарі, реакції, поширення контенту та участь у опитуваннях свідчать, наскільки бренд є частиною повсякденного життя споживача. Більш того, активні користувачі фактично виконують роль мікроінфлюенсерів, адже їхня взаємодія органічно поширює охоплення та формує ефект вірусного маркетингу. Соцмережі дають брендам можливість отримувати швидкий зворотний зв'язок і перевіряти ефективність своєї комунікаційної стратегії [5].

Прикладом комплексного застосування емоційного брендингу є мережа супермаркетів «Сільпо», яка поєднує візуальний стиль, атмосферність магазинів, програми лояльності та персоналізовані сервіси. Один із головних інструментів – «Власний Рахунок», що надає можливість накопичувати бонуси за покупки [6]. Така система стимулює повторні відвідування, формує відчуття вигоди та зміцнює емоційний контакт із брендом. Аналітика відгуків показує, що клієнти високо оцінюють саме можливість контролювати витрати та отримувати додаткову цінність від покупок. До того ж програма створює емоційний ефект «турботи», коли бренд винагороджує за лояльність, а не лише продає товар.

Важливу роль відіграє і мобільний застосунок «Сільпо», який забезпечує персоналізовані пропозиції, зручність планування покупок та швидкий доступ до акцій. Для молодшої цифрової аудиторії такий інструмент є критично важливим: він забезпечує комфорт та створює додатковий рівень емоційного зв'язку з брендом. Відгуки споживачів підтверджують, що покупці високо цінують цю персоналізацію, а також позитивно відгукуються про атмосферу магазинів і привітність персоналу.

Ресторанна мережа «La П'Єц» робить акцент на неформальній та дружній комунікації, активно використовуючи гумор та мему у соцмережах. Саме *tone of voice* став одним із головних чинників формування емоційної лояльності до бренду. Для молодшої аудиторії така подача є не лише привабливою, а й створює відчуття близькості та спільності. У відгуках споживачі часто наголошують на атмосферності, якості обслуговування та оригінальності меню. Все це формує комплексний позитивний досвід, який стимулює повторні замовлення. Важливим елементом стратегії є також партнерські програми та акції, які забезпечують клієнтам додаткову вигоду та посилюють емоційне сприйняття бренду [7].

Банк «Monobank» будує лояльність на поєднанні цифрової зручності, креативної комунікації та швидкого сервісу. Відгуки користувачів свідчать про високий рівень задоволеності – клієнти відзначають простоту застосунку, швидкість операцій та вигідні умови обслуговування. Попри окремі технічні зауваження, загальна кількість позитивних відгуків значно перевищує негативні, що підтверджує ефективність стратегії. Мільйони активних карт та велика кількість користувачів соцмережі формують сильний емоційний зв'язок і створюють спільноту навколо бренду. Також «Monobank» регулярно отримує професійні нагороди за дизайн і цифрові рішення, що додатково підсилює довіру клієнтів [8].

Проведений аналіз показав, що емоційний брендинг є важливим чинником формування споживчої лояльності в різних сферах бізнесу. На прикладі «Сільпо», «La П'Єц» та «Monobank» видно, що кожен бренд використовує власну модель побудови емоційного зв'язку з клієнтами, що забезпечує їм конкурентні переваги.

«Сільпо» формує лояльність через особливу атмосферу магазинів, унікальні тематичні концепції та програму «Власний рахунок», які створюють відчуття турботи та комфорту. «La П'Єц» робить ставку на дружнє спілкування у соцмережах, використовуючи гумор та неформальний стиль, що допомагає вибудувати близькі стосунки з аудиторією та стимулює повторні замовлення. «Monobank» інтегрує емоційний брендинг у цифрове середовище,

застосовуючи меми, гейміфікацію та фірмовий образ кота, що робить банківський продукт емоційно привабливим.

Для підвищення результативності комунікацій компаніям варто застосовувати системний підхід до персоналізації. Першим елементом є використання CRM-систем та аналітичних інструментів, які дають змогу збирати й аналізувати дані про поведінку клієнтів, їхні покупки та рівень активності. Це допомагає точніше сегментувати аудиторію й формувати релевантні пропозиції.

Другим важливим напрямом є сторітелінг – здатність бренду розповісти емоційні історії та формувати власний «світ». Через правдиві історії клієнтів, візуальний контент та апеляцію до людських цінностей компанії можуть формувати емоційний зв'язок, який значно міцніший за традиційну рекламу. «Сільпо», наприклад, активно використовує тематичні концепції магазинів, а «La П'Єц» може розвивати сторітелінг через історії про команду чи процес приготування страв.

Третім напрямом розвитку емоційного брендингу є покращення клієнтського досвіду. Якість взаємодії – від першого контакту до післяпродажного обслуговування – формує емоційний образ бренду. Використання карти клієнтського шляху, оперативного зворотного зв'язку та емпатійної комунікації персоналу дозволяє усунути бар'єри та створити позитивні емоції. «Сільпо» формує позитивний досвід через атмосферу магазинів, а «Monobank» – через зручність та дружність цифрового сервісу.

Ще один ключовий напрям – формування спільнот навколо бренду. Коли клієнт відчуває приналежність до певної групи, він стає не просто покупцем, а прихильником. Створення онлайн-спільнот, організація офлайн-івентів, реферальні програми та використання контенту від користувачів допомагають бренду розширювати свою емоційну екосистему. Яскравим прикладом є digital-спільнота «Monobank», яка активно взаємодіє з брендом у соцмережах [9].

Отже, проведене дослідження підтверджує, що емоційний брендинг є одним із ключових факторів формування стійкої лояльності споживачів у сучасних конкурентних умовах. Саме емоційні компоненти взаємодії визначають, чи буде клієнт повертатися до бренду та рекомендувати його іншим.

Аналіз діяльності «Сільпо», «La П'Єц» та «Monobank» довів, що успішні бренди вибудовують власні моделі емоційного впливу. Показники NPS, повторні покупки та активність у соцмережах демонструють, що емоційний брендинг напряму впливає на силу прихильності та цінність клієнта в довгостроковій перспективі. Найвищий рівень лояльності фіксується у «Monobank», що підтверджує ефективність digital-орієнтованого підходу до емоційних комунікацій.

Водночас дослідження засвідчило, що для подальшого розвитку емоційного брендингу компаніям необхідно впроваджувати системну персоналізацію, удосконалювати storytelling, розвивати клієнтський досвід і формувати активні бренд-спільноти. Ці напрями дозволяють створювати не одноразові емоційні імпульси, а тривалу прив'язаність, засновану на спільних цінностях, взаємній довірі та позитивному досвіді.

Тому емоційний брендинг перетворюється на стратегічний інструмент, який забезпечує конкурентну стійкість компаній, підвищує їх впізнаваність та формує сильні, емоційно насичені стосунки зі споживачами. Саме він визначатиме майбутнє успішних українських брендів у динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навч. підруч. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
2. Голос Й. ЯСНО про лавмарки: Як «Сільпо» створює гостецентричний досвід та враження. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/ru/company/yasno-pro-lavmarki-yak-silpo-stvoryue-gostetsentrichniy-dosvid-ta-vrazhennya-18092023-15927> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Monobank виповнилося 4 роки – застосунком користується вже понад 4,5 млн клієнтів. *ITC.ua*. URL: <https://itc.ua/news/monobank-vipovnilosya-4-roki-zastosunkom-koristuyetsya-vzhe-ponad-45-mln-kliyentiv/> (дата звернення: 10.10.2025).

4. CRM для інтернет-магазину, продажу товарів. *SalesDrive*. URL: <https://salesdrive.ua/> (дата звернення: 29.09.2025).
5. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата звернення: 05.10.2025).
6. -15% знижки на чек у «Сільпо» при оплаті карткою Банк Власний Рахунок. *Сільпо*. URL: <https://silpo.ua/offers/other/15-znyzhky-na-chek-u-silpo-pry-oplati-kartkoyu-bank-vlasnyj-rahunok> (дата звернення: 03.10.2025).
7. Фейсбук-сторінка компанії La Pies. URL: <https://www.facebook.com/lapiec.ua> (дата звернення: 03.10.2025).
8. Monobank - відгуки клієнтів. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/monobank/review/2/> (дата звернення: 03.10.2025).
9. Журило В., Чепурний С., Сойма, С. Вплив брендингу на рішення споживачів: аналіз важливих аспектів та тенденцій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3108> (дата звернення: 30.09.2025).

УДК 659.113.25:004.738.5:640.4

КОРОТКОФОРМАТНЕ ВІДЕО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ HANDMADE-ТОВАРІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Зіньцьо Ю. В.

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0298-0682>

Мартинюк Ю. В.

студентка 6 курсу, спеціальність «Маркетинг»

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9459-6502>

У сучасному цифровому середовищі увага споживача стає дефіцитним ресурсом, а традиційні формати реклами поступаються місцем динамічним, візуально насиченим формам контенту. Платформи TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts формують нову логіку споживання інформації, де коротке відео стає основним носієм повідомлень брендів. Для handmade-товарів, що базуються на унікальності, ручній праці та емоційно насиченій історії створення, особливо актуальним є питання: як саме короткоформатне відео впливає на поведінку споживачів і якими мають бути підходи до візуальної комунікації в цій ніші.

Теоретичні підходи до короткоформатного відео як інструмента маркетингових комунікацій узяті з праць Хань Ваньшан (Han Wanshan), у яких коротке відео (до 60 секунд) розглядається як формат «економіки уваги», що забезпечує швидку й емоційно насичену передачу цінності продукту [10]. Характеристики платформ TikTok, Instagram та YouTube, їх популярність у світі й Україні та відмінності між форматами TikTok, Reels і Shorts проаналізовано на основі статистики Statista, національних digital-звітів і профільної аналітики [8; 13].

Особливості товарної категорії handmade (унікальність, індивідуалізація, якість, екологічність) та її відмінність від масового виробництва обґрунтовано за результатами сучасних маркетингових досліджень, а також на основі концепції «ефекту handmade», описаної К. Фуксом, М. Шрайєром та С. ван Осселаєром [9].

Короткоформатне відео розглядається як окремий вид цифрового контенту, що поступово трансформується з розважального формату у повноцінний маркетинговий

інструмент. Воно ефективно реалізує основні функції реклами: інформативну (стисла подача ключових відомостей про товар чи бренд), нагадувальну (підтримання впізнаваності через регулярні дотики до аудиторії) та переконувальну (формування довіри та зміна установок споживача завдяки поєднанню раціональних аргументів і візуально-емоційного впливу) [4, с. 210]. У межах моделі AIDA коротке відео дозволяє послідовно привернути увагу, утримати інтерес, сформувані бажання володіти продуктом і стимулювати дію (перехід за посиланням, підписку, покупку) [3, с. 37].

Суттєвою перевагою короткоформатного відео є здатність забезпечувати високий рівень залученості аудиторії. На це впливають відповідність контенту інтересам цільової аудиторії, емоційність і нарративність відео, а також час публікації й прив'язка до актуальних подій чи трендів [11]. Створення міні-історій, використання гумору, несподіваних візуальних рішень та «спойлерів» результату (показ готового виробу на початку ролика) підсилюють гедоністичну мотивацію, спонукають ділитися контентом і поглиблюють емоційний зв'язок зі споживачем.

Важливу роль у формуванні ставлення до бренду через короткі відео відіграють лідери думок та інфлуенсери. Вони виступають посередниками між брендом і споживачем, використовуючи соціальний доказ і ефект наслідування для посилення довіри до продукту. Активна взаємодія з відеоконтентом (перегляди, лайки, коментарі, репости) сприяє формуванню лояльності, що, у свою чергу, підвищує ймовірність повторних покупок та рекомендацій [2, с. 100]. В умовах повномасштабної війни в Україні особливого значення набуває соціальна відповідальність брендів та інфлуенсерів, які через відеоконтент висвітлюють теми волонтерства, підтримки захисників та відбудови, формуючи емоційний зв'язок на основі спільних цінностей [5].

Уваги також потребує аналіз платформ, на яких поширюється короткоформатне відео. Найбільш популярними серед них є TikTok, Instagram та YouTube (рис. 1), які входять до п'ятірки найпопулярніших соціальних мереж у світі та демонструють високий рівень щомісячної активності користувачів [13]. Саме ці платформи створили технічні та алгоритмічні умови для масового поширення коротких відео, перетворивши їх з інструмента розваги на повноцінний канал маркетингових комунікацій брендів [6].



Рис. 1 Рейтинг п'яти найпопулярніших соціальних мереж у світі, станом на початок 2025 р.

Джерело: [13].

Попри схожість формату контенту, зазначені платформи не є ідентичними й відіграють різні ролі у маркетинговій воронці бренду (див. табл. 1).

Відмінності у типах контенту між платформами короткоформатного відео

TikTok	Instagram Reels	YouTube Shorts
Особливість контенту полягає у короткоформатних відео, що постійно генерують тренди, заохочують користувачів долучатися до викликів та мають надзвичайно високу здатність до вірусного поширення	Контент часто перегукується з трендами, популярними на TikTok, але також включає значний обсяг оригінального вмісту від відомих інфлюенсерів та комерційних брендів.	Функціональність короткоформатних відео полягає в тому, щоб залучити аудиторію та спрямувати її для перегляду довших, деталізованих матеріалів, опублікованих брендами на YouTube.

Джерело: [6]

Таким чином, TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts доцільно розглядати не як взаємозамінні, а як взаємодоповнювальні платформи. Для ефективної маркетингової стратегії бренду недостатньо механічно дублювати однаковий контент на всіх майданчиках: необхідно враховувати специфіку аудиторії, роль платформи у воронці, очікувану глибину взаємодії та формат споживання інформації. Застосування однакової стратегії без адаптації під особливості кожної платформи знижує ефективність короткоформатного відео як інструмента маркетингових комунікацій [6; 8].

Водночас короткоформатний контент має низку обмежень. Серед ключових проблем – обмежена глибина змісту, перенасичення інформаційного простору подібними відео, залежність від алгоритмів соціальних платформ, складність оцінювання реального впливу на продажі та лояльність, а також ризики репутаційних втрат унаслідок неконтрольованого середовища розміщення реклами [7, с. 2705-2706]. Це вимагає від брендів зваженого підходу до контент-стратегії, поєднання креативності з достовірністю та етичною відповідальністю.

Окремого значення короткоформатне відео набуває у просуванні товарної категорії handmade. Handmade-продукція відрізняється автентичністю, унікальністю, високим емоційним навантаженням та тісним зв'язком із особистістю майстра. На відміну від масового виробництва, вироби ручної роботи асоціюються з турботою, людяністю та любов'ю, що формує так званий «ефект handmade» і позитивно впливає на ставлення до бренду [9, с. 99].

У сфері handmade ключову роль відіграє візуальний контент. Саме відео та фото створюють «ефект присутності», дозволяючи споживачеві «побачити» текстуру, деталі й процес створення виробу. Наративи про майстра, матеріали та традиції, тобто сторітелінг, посилюють сприйняття автентичності та культурної значущості продукту [12, с. 128-130]. Важливими є також «сліди людської праці» та персональна відповідальність автора за результат, які сприймаються як маркери довіри [9, с. 99].

Узгодженість візуального стилю handmade-бренду з його tone of voice формує цілісний образ у свідомості споживача. Відеоконтент, створений із чітко визначеним стилем комунікації (дружнім, наставницьким, провокативним тощо), сприяє «олюдненню» бренду та підсилює емоційну взаємодію з аудиторією [14]. Для handmade-брендів особливо значущими є формати коротких відео, що демонструють готовий продукт, процес його виготовлення, міні-історії бренду, відгуки клієнтів, навчальні інструкції та розважальний контент (рис. 2). Саме вони найточніше передають цінність ручної роботи, показують шлях від матеріалу до готового виробу та стимулюють довіру до майстра [1].

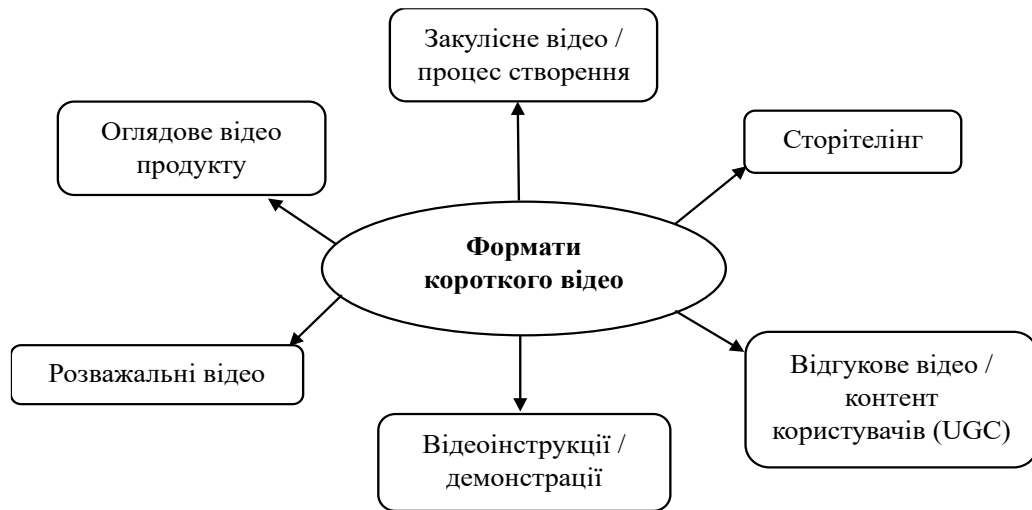


Рис. 2 Найбільш ефективні формати коротких відео для handmade-брендів
 Джерело: укладено автором на основі джерела [1]

Проведений теоретичний аналіз показав, що короткоформатне відео є ефективним інструментом маркетингових комунікацій, який забезпечує високу залученість аудиторії, реалізує ключові функції реклами та посилює вплив лідерів думок і інфлюенсерів на формування лояльності до бренду. Особливо результативним цей формат є для просування handmade-продукції, оскільки дає змогу візуалізувати процес створення виробу, передати його автентичність і емоційну цінність, формуючи довіру та стійкий емоційний зв'язок між майстром і споживачем.

Список використаних джерел

1. Вітковський Д. І. Динаміка відео в соціальних мережах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. Т. 35, №6. <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.6/43>
2. Городняк І. В. Поведінка споживача: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
3. Майовець Є., Кузик О. Маркетингові комунікації: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 192 с.
4. Практикум з маркетингу: навч. посібник / за ред. проф. Є. Й. Майовця. Львів: Видавництво «Край», 2014. 244 с.
5. Сало Я. В., Тарасова К. І., Новак Г. В. Формування довіри до бренду в умовах соціальних трансформацій і нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-50>
6. Янчук Т. В., Романова М. М. Роль відеоконтенту в digital-маркетингу: аналіз ефективності коротких відео на прикладі TikTok, Instagram Reels та Youtube Shorts. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-50>
7. Babu M. S., Iqbal A., Saha S., Koneti C., Eni L. N., Premkumar I., Suman S. Content Marketing in the Era of Short-Form Video: TikTok and Beyond. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024. Vol.4. P. 2700-2707.
8. Digital 2025: Ukraine. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення: 14.09.2025).
9. Fuchs C., Schreier M., & Van Osselaer S. M. J. The Handmade Effect: What's Love Got to Do with It? *Journal of Marketing*. 2015. Vol. 79. P. 98-110. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0018>
10. Han Wanshan. Research on Short Video Marketing Model in the New Media Era. *Proceedings of the 2022 International Conference on Comprehensive Art and Cultural Communication*. 2022. P. 195-198.
11. Manic M. Short-form video content and consumer engagement in digital landscapes. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*. 2024. Volume 17. № 1. P. 45-52. <https://doi.org/10.31926/but.es.2024.17.66.1.4>

12. Partarakis N., Karuzaki E., Doulgeraki P., Meghini C., Beisswenger C., Hauser H., Zabulis X. An approach to enhancing contemporary handmade products with historic narratives. *International Journal of Intangible Heritage*. 2021. Vol. 16. P. 124-141. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.6011073>
13. Social media statistics. Platform Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/#section-key-insights> (дата звернення: 14.11.2025).
14. The Power of Visual Storytelling in Digital Marketing: Engaging Audiences Across Every Touchpoint. URL: <https://www.andava.com/learn/visual-storytelling> (дата звернення: 24.09.2025).

УДК 336.1:341.31

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМАТИЧНІ АСПЕКТИ

Кадала В. В.

кандидат юридичних наук, доцент

Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6868-9487>

На даний час українське суспільство потерпає від затяжних воєнних дій, які негативно вплинули на розвиток та життєдіяльність країни. Негативний вплив війни особливо відчула фінансово - економічна система країни. Управління фінансами країни як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні зазнало хаотичних, турбулентних змін, з метою досягнення певної рівноваги. З'явилася нагальна потреба внесення змін в управлінські фінансові цикли на базі правових регуляторів, з урахуванням принципів законності, прозорості, доступності та гласності. Постала проблема підвищення якісного управління публічними фінансами, котрі не лише мають відповідати зазначеним принципам, а, й забезпечувати потреби обороноздатності країни, її національних інтересів з урахуванням соціально - економічних потреб незахищених верст населення, країни котра воює. З метою покращення ситуації, в системі управління публічними фінансами, постало питання визначити вже існуючі проблематичні аспекти з метою зниження їх впливу на дієвість управлінських циклів даного змісту. Вище окреслені сегменти вказали на доцільність та актуальність обраного напрямку дослідження.

Проблематичні сегменти управління публічними фінансами доволі часто виступають предметом вивчення вітчизняних вчених. Наукові розробки вчених викладаються в формі монографічних і дисертаційних досліджень, оприлюднюються на тематичних науково – практичних конференціях різного рівня. До складу вітчизняних вчених, котрі торкалися проблематичних аспектів публічних фінансів доцільно віднести таких як І.Замкова Н, Прутська, О. Абдуллаєва, А. Гнидюк[1], І.В. Лапа, В.П.Кравченко, С.І.Дерев'яноко, Л.А.Сахно[2], О.Кириленко, Б.Малиняк, В. Письменний, В. Горин[3], І.З. Сторонянська, М.М.Біль, О.П. Мульська, Т.Л. Кльоба[4] та інші. Науковці доволі змістовно розкривають функціонування фінансової системи України, проте фрагментарно зупиняються на проблематичних аспектах системи управління публічними фінансами.

Нагадаємо, управління публічними фінансами представляє собою процес формування, розподілу та використання грошових фондів держави та місцевих органів влади, з метою забезпечення виконання функцій держави та її соціально - економічного розвитку, з обов'язковим проведенням контролю за їх витрачанням. В умовах війни в Україні ефективність функціонування публічних фінансів не досягла наміченого рівня. З'явилася низка проблематичних аспектів, які негативно вплинули на загальний управлінський цикл.

Скоротилися надходження до бюджетів різних рівнів, а витрати навпаки почали стрімко зростати. Надходження до бюджетів різних рівнів не відповідали запланованим обсягам. Таке

явище сталося на базі порушення системи функціонування підприємницького сектору країни. В умовах наявних воєнних дій підприємницький сектор знизив податкові платежі і збори через руйнування критичної інфраструктури, втрати локаційних зв'язків з постачальниками та потенційними покупцями, практично критичного стану досяг рівень спрацювання основних фондів, відчувалася нестача оборотних фондів, значне зростання комунальних платежів, інфляційне навантаження та коливання курсів валют призвели до порушення системи ціноутворення тощо.

В свою чергу, витрати бюджетів різних рівнів постійно зростають так, як з'явилася нагальна потреба збільшення коштів на обороноздатність країни захисту її суверенітету і національних інтересів, зросли обсяги соціально – економічної сфери ,перш за все, на підтримку соціально незахищених верст населення та осіб , які стали жертвами військових дій в Україні тощо.

Негативний вплив на ефективність управління публічними фінансами в умовах воєнних викликів чинить наявність зростаючого державного боргу. Очевидним є те, що таке явище виникло через величезні витрати на оборону, а саме потреба в озброєнні, техніці, утриманні армії та фінансуванні військових операцій значно перевищує можливості бюджету, а також війна руйнує економіку, зменшує податкові надходження від бізнесу та громадян. Водночас , відбувається збільшення витрат на обслуговування боргу (відсотки), що обмежує кошти на соціальні та економічні програми.

Як зазначають М. Репко, М. Самойлюк та М. Томіліна [5], з метою підвищення ефективності управління публічними фінансами, необхідно зменшити боргове навантаження на бюджет. Експерти – аналітики пропонують «...залучення міжнародної допомоги у вигляді грантів і дешевих та довгих кредитів; політику «фінансових репресій», коли ставки за боргами нижчі за інфляцію, економічне зростання; первинний профіцит бюджету; реструктуризацію боргу; а також приватизацію державних активів і репарації з боку країни агресора»[5]

Таким чином, підвищення ефективності управління публічними фінансами в період війни в Україні можливо на базі встановлення існуючих проблематичних аспектів, розробки шляхів зменшення боргового навантаження на бюджет, активніше впроваджувати заходи націленні на покращення функціонування підприємницького сектору, що позитивно вплине на податковий потік, який лежить в основі наповнення бюджетів різних рівнів.

Список використаних джерел

1. Публічні фінанси України в умовах воєнного часу: монографія / Н. Замкова, О. Прутська, О. Абдуллаєва, А. Гнидюк та ін.. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2024. 106 с.
2. Фінанси, гроші та кредит: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти сучасного фінансового управління : колективна монографія / І. В. Лапа, В. П.Кравченко, С. І.Дерев'янку, Л. А.Сахно та ін. Полтава: ПП «Астрая», 2025. 153 с.
3. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика: монографія/ О. Кириленко, Б. Малиняк, В. Письменний, В. Горин та ін.; за заг. ред. О. Кириленко. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 280 с.
4. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / І. З. Сторонянська , М. М.Біль, О. П. Мульська, Т. Л. Кльоба та ін..; за ред. Г. В. Возняк. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с
5. Репко М., Самойлюк М., Томіліна М. Управління державним боргом України під час війни і післявоєнний період. Аналітичний звіт. 2023. URL <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/upravlinnya-derzhavnim-borgom-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni-ta-pislyavo%D1%94nnij-period.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

УДК 332.146:334.722:004.738.5:339

ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО Й ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Коноваленко А. С.

доктор економічних наук, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9061-5989>

Болтянська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6314-4429>

Сучасна трансформація економіки під впливом цифрових технологій змінює логіку просторового розвитку та посилює значення людського капіталу як ключового ресурсу зростання. Для України, яка одночасно проходить етапи війни, релокації бізнесу та відбудови, цифрове підприємництво та електронна комерція виступають не лише каналом інтеграції до глобальних ринків, а й інструментом інклюзивного регіонального розвитку. Можливість запуску власних онлайн-магазинів та прямих продажів кінцевому споживачеві (direct-to-consumer) відкриває нові траєкторії зайнятості для молоді, внутрішньо переміщених осіб, мешканців сільських і прифронтових територій, сприяючи досягненню цілей сталого розвитку у площині гідної праці, зменшення нерівностей та зміцнення стійкості громад.

Цифрове підприємництво в широкому розумінні охоплює створення, розвиток і масштабування бізнес-моделей, у яких цифрові технології є не допоміжним інструментом, а ядром створення цінності. Електронна комерція в цьому контексті відіграє роль практичного поля, де поєднуються цифрові канали збуту, інструменти маркетингу, логістичні рішення, системи електронних платежів, а також правове регулювання захисту даних і транскордонних операцій [1, С. 2]. Інклюзивний розвиток регіонів передбачає, що вигоди від економічного зростання розподіляються ширше, ніж традиційно, а соціально вразливі групи мають доступ до можливостей, ресурсів і механізмів участі в економічній активності [2, С.6]. У цьому контексті електронна комерція виступає містком, який надає суб'єктам з “периферії” – географічної, соціальної чи інституційної – можливість вийти на національний і міжнародний ринки за умови наявності цифрових компетентностей, необхідної інфраструктури та відповідного регуляторного середовища.

Регіональний вимір цифрового підприємництва проявляється у кількох ключових механізмах:

— по-перше, електронна комерція знижує транзакційні витрати виходу на ринок для малих виробників і сімейних господарств, що особливо актуально для агропродовольчих регіонів. Локальні бренди, крафтові продукти, туристичні й освітні послуги можуть просуватися через власні вебсайти й онлайн-вітрини без обов'язкового переміщення бізнесу до великих міст;

— по-друге, цифрові канали збуту дозволяють створювати нові форми зайнятості, сумісні з дистанційною роботою, гнучкими графіками й поєднанням підприємницької діяльності з навчанням, доглядом за дітьми або іншими зобов'язаннями. Це розширює економічні можливості для жінок, студентів, людей з інвалідністю, ВПО, які не завжди можуть інтегруватися в традиційний офлайн-ринок праці;

— по-третє, розвиток локальних екосистем електронної комерції стимулює попит на пов'язані послуги – цифровий маркетинг, IT-підтримку, логістичний сервіс, фінансовий консалтинг, що формує в регіонах нові “ланцюжки вартості” навколо знань і сервісів.

Водночас, потенціал цифрового підприємництва для інклюзивного розвитку не є автоматичним. Його реалізація залежить від подолання низки структурних обмежень. Серед них – цифровий розрив між регіонами (доступ до якісного інтернету й цифрових пристроїв), нерівність у рівні цифрової та підприємницької грамотності, слабка інтеграція місцевих суб'єктів господарювання в національні та міжнародні ланцюги постачання, а також фрагментарність нормативно-правового поля, що регулює електронну комерцію, захист прав споживачів, персональних даних і транскордонні операції [3, С. 144].

Для України додатковий вимір становлять воєнні ризики, релокація бізнесу, руйнування фізичної інфраструктури, а також психологічні та фінансові бар'єри входу в підприємництво для населення, що пережило травматичний досвід. Особливе місце у вирішенні цих завдань посідають заклади вищої освіти як центри формування людського капіталу, генерації знань і посередники між політикою, бізнесом та громадою. Розробка міждисциплінарних освітніх модулів, спрямованих на розвиток компетентностей у сфері електронної комерції, створення власних онлайн-магазинів, цифрової стратегії, аналітики, міжнародної е-логістики й електронних платежів, дозволяє поєднати теоретичну підготовку з практичною діяльністю студентів у реальних або симульованих умовах. Формат мікрокваліфікацій і коротких сертифікатних програм, інтегрованих у навчальні плани, підсилює гнучкість освітніх траєкторій і робить їх доступнішими для тих, хто не може пройти повноцінну ступеневу програму в традиційному форматі.

Інклюзивний ефект від таких освітніх ініціатив проявляється у кількох аспектах:

- здобувачі освіти економічних, технічних, аграрних, гуманітарних спеціальностей отримують можливість опанувати базовий набір цифрових підприємницьких компетентностей, включно з запуском і підтримкою власного онлайн-магазину, створенням контенту, використанням інструментів веб-аналітики, побудовою клієнтського шляху в цифровому середовищі;

- залучення до практичних проєктів у співпраці з місцевими МСП дає змогу здобувачам освіти ставати “агентами змін” для власних громад, пропонуючи бізнесу рішення з цифровізації збуту, виходу на нові ринки, оптимізації логістичних процесів;

- орієнтація на гнучкі форми навчання (зокрема онлайн, змішане, гібридне, дистанційне) підвищує доступність таких програм для ВПО, дорослих здобувачів, людей, які працюють паралельно з навчанням.

Важливою складовою інклюзивного підходу є також інтеграція питання нормативно-правового середовища в освітній і дослідницький процес. Аналіз чинного законодавства у сфері електронної комерції, електронних платежів, захисту прав споживачів та персональних даних, порівняння його з нормами Європейського Союзу, виявлення розривів та бар'єрів, формування аналітичних пропозицій щодо їх подолання – це не лише наукове завдання, а й практичний внесок університетів у формування сприятливого середовища для розвитку цифрового підприємництва.

З погляду регіональної економіки, розвиток електронної комерції може виступати каталізатором структурних змін. Він сприяє диверсифікації локальної економічної бази, зменшенню залежності від вузького кола традиційних галузей, формуванню нових видів економічної активності на перетині аграрного виробництва, переробки, креативних індустрій і цифрових сервісів. Для прифронтових і звільнених територій це особливо важливо: е-комерція може стати одним із небагатьох реалістичних каналів повернення бізнесу до діяльності без значних капітальних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Разом із тим, щоб цифрове підприємництво позитивно впливало на інклюзивний розвиток, необхідний системний підхід, який включає низку елементів:

- інвестиції в цифрову інфраструктуру;
- підтримку програм цифрової та підприємницької освіти;
- механізми фінансової інклюзії (доступ до електронних платежів, мікрофінансування, програм підтримки стартапів);
- розвиток локальних і регіональних екосистем співпраці «університет–бізнес–громада»;

— послідовне узгодження національного законодавства з європейськими стандартами [4, С. 126].

Університети, володіючи експертизою в освітній, науковій і аналітичній площинах, можуть виступати координуючими центрами таких змін, а впровадження спеціалізованих модулів з електронної комерції – одним із найбільш практичних і швидких кроків у цьому напрямі.

Отже, цифрове підприємництво через розвиток електронної комерції має суттєвий потенціал для підтримки інклюзивного регіонального розвитку в Україні, особливо в контексті повоєнної відбудови та євроінтеграції. Реалізація цього потенціалу можлива за умови, що освітня система, бізнес-середовище та державна політика будуть діяти синхронно: формуючи компетентних суб'єктів цифрової економіки, забезпечуючи для них прозорі й передбачувані принципи та створюючи умови, за яких переваги цифровізації стають доступними для широкого кола громадян і територій, а не лише для великих центрів зосередження капіталу й технологій.

Список використаних джерел

1. Стендер С.В., Лисак О.І., Лук'яненко Н.Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. Випуск 24. С. 1-13. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8420621>
2. Цимбалюк, І., Хомюк, Н., Цимбалюк, С. Інклюзивний розвиток ІТ-сфери в Україні як можливість залучення соціально-вразливих груп до цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-36>
3. Коноваленко А. С. Напрями підвищення ефективності управління проектами. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 140-147.
4. Болтянська Л. О., Лисак О. І. Практичні аспекти бізнес-проекування в повоєнний період. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 122-134.

УДК 339.9:004.738.5

КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ У МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ІНТЕГРАЦІЇ

Куцевол О. А.

студент бакалаврату,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна.

Ружинська О. В.

доктор філософії, асистент кафедри світової економіки,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна.

ORCID: 0000-0001-5787-8103

В умовах глобалізації світової економіки та поглиблення міжнародної економічної інтеграції ключовими залишаються не лише традиційні економічні фактори такі як тарифи, квоти, а й культурні та комунікаційні аспекти взаємодії. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) трансформує взаємодію міжнародної торгівлі, особливо в секторі послуг, знижуючи географічні та часові бар'єри. Теоретичні дослідження, зокрема модель культурних вимірів Г. Хофстеде [5], вказує на те, що велика «культурна дистанція» між країнами діє як додатковий податок, збільшуючи трансакційні витрати на адаптацію менеджменту та маркетингу.

Сучасні цифрові інструменти перестали бути допоміжними засобами зв'язку і перетворилися на фундаментальні умови конкурентоспроможності на міжнародній арені. Можна виділити кілька ключових напрямів, що сприяють інтеграції:

1. Генеративний Штучний Інтелект (AI) як засіб локалізації. Впровадження AI у сферу ділової комунікації дозволяє приборати вплив «культурного шуму» — непорозумінь, викликаних мовними чи контекстуальними відмінностями. Технології ШІ створені не лише для перекладу, а й для глибокої адаптації контенту до культурних відмінностей. Згідно з опитуваннями, використання генеративного ШІ забезпечує загальну ефективність комунікації на 38%, полегшує генерацію ідей на 34% та знижує операційні витрати на 33% [1]. Для експортерів це може стати важливим інструментом для збереження ресурсів та підвищення ефективності.

2. Блокчейн-технології та смарт-контракти. У міжнародній інтеграції залишається нематеріальним активом є довіра, що переважає в ринках, що розвиваються. Використання блокчейну для документообігу дозволяє замінити необхідність міжособистісної довіри на гарантію прозорості. Порівняльний аналіз показує, що транскордонні розрахунки по блокчейну проходять менше ніж за 1 годину (проти 3–5 днів у системі SWIFT), а витрати на перевірку документів за допомогою автоматизації знижуються на 90% [2]. Це також дозволяє знизити ризики шахрайства на 70%, що є критичним для безпеки торговельних умов.

3. VR-технології в освіті та підготовці кадрів. Традиційні методи навчання часто не здатні підготувати фахівців до стресових умов реальних міжнародних переговорів. Зміна підходу до підготовки кадрів через віртуальну реальність (VR) дозволяє моделювати бізнес-ситуації та вивчати культурні нюанси партнерів на практиці. Дослідження демонструють, що навчання у VR відбувається в 4 рази швидше, а впевненість співробітників у своїх навичках після таких тренінгів зростає на 275% [3] порівняно з традиційним навчанням, що є критичним для успішних переговорів. Це дозволяє уникати помилок, які могли б коштувати компанії розрив контрактів.

4. Інфраструктура 5G та оптимізація мережі. Високошвидкісні мережі є критично важливою базою для транскордонного аутсорсингу та управління логістикою в реальному часі. Важливо зазначити, що 68% телекомунікаційних провайдерів вже використовують ШІ для автоматизації та оптимізації таких мереж [4], що забезпечує мінімальну затримку передачі даних для транскордонного аутсорсингу та управління логістикою в реальному часі.

5. Окрему увагу слід приділити перспективам України. Інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС вимагає від України не лише гармонізації законодавства (GDPR), а й подолання цифрових відмінностей. Впровадження технологій, зокрема блокчейну в митних та штучному інтелекті в експортному маркетингу, дозволить українському бізнесу компенсувати стереотипи щодо інституційних ризиків та стати надійним партнером для європейських країн.

Отже, успішна міжнародна економічна інтеграція вимагає поєднання економічних рішень з інвестиціями у цифрову інфраструктуру. Штучний інтелект може стерти мовні бар'єри, 5G та хмарні технології здатні об'єднати ринки, а блокчейн виступає гарантом чесності. За умов розвитку та використання цих технологій інтеграція країн для світогосподарських зв'язків стане значно ефективнішою та стійкішою до криз.

Список використаних джерел:

1. Generative artificial intelligence (AI) in business : Statistics report on generative artificial intelligence (AI) in business worldwide 2025. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/study/144941/generative-artificial-intelligence-in-business/> (дата звернення 24.11.2025).
2. Blockchain Technology and Its Applications in International Trade Documentation. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/397170100_Blockchain_Technology_and_Its_Applications_in_International_Trade_Documentation (дата звернення 24.11.2025).
3. VR Stats for Training and Education. VirtualSpeech. URL: <https://virtualspeech.com/blog/vr-stats-training-education> (дата звернення 24.11.2025).

4. Mobile communications : Statistics report on mobile communications. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/study/12327/mobile-communications-industry-statista-dossier/> (дата звернення 24.11.2025).

УДК 658.8:338.439:004

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ОВОЧІВ І КАРТОПЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Лавріненко С. І.

аспірант кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0009-0006-6713-3053

Сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції та підвищенням ролі споживача у формуванні ринкового попиту. Ринок овочів і картоплі, який тривалий час розвивався переважно за рахунок обсягів виробництва та цінової конкуренції, нині зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифрової трансформації економіки. У цих умовах зростає значення маркетингових стратегій як головного інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Цифрова трансформація змінює логіку управління маркетинговою діяльністю, перетворюючи її з допоміжної функції на стратегічний елемент розвитку аграрного бізнесу [3, с. 523]. У міжнародній практиці цифрові рішення дедалі активніше використовуються не лише для оптимізації виробничих процесів, а й для формування клієнтоорієнтованих маркетингових стратегій, заснованих на аналітиці даних, персоналізації пропозицій та інтеграції цифрових каналів комунікації [2, с. 15]. Це особливо важливо для аграрних підприємств, що працюють у сегменті швидкопсувної продукції, де своєчасність управлінських рішень і точність прогнозування попиту мають визначальне значення.

Для кращого розуміння змін, що відбуваються у маркетинговій діяльності аграрних підприємств під впливом цифрової трансформації, доцільно узагальнити відмінності між традиційними та цифровими маркетинговими стратегіями, що представлено в табл. 1.

У міжнародній практиці аграрного бізнесу цифрові маркетингові стратегії демонструють стійку тенденцію до підвищення конкурентоспроможності підприємств. Так, у Нідерландах підприємства овочевого сектора активно використовують цифрові платформи для збору й аналізу даних про споживчий попит, логістичні потоки та динаміку цін. Інтеграція маркетингових рішень із цифровими інформаційними системами роздрібних мереж дозволяє виробникам адаптувати асортимент і ціноутворення до конкретних сегментів ринку, що підвищує ефективність їхньої ринкової присутності [1, с. 99].

У Німеччині та Польщі розвиток цифрових маркетингових стратегій аграрних підприємств на ринку картоплі супроводжується впровадженням систем управління взаємовідносинами з клієнтами, які забезпечують довгострокову співпрацю з оптовими покупцями та переробними підприємствами.

Порівняльна характеристика традиційних і цифрових маркетингових стратегій аграрних підприємств

Показник	Традиційні маркетингові стратегії	Цифрові маркетингові стратегії
Орієнтація на ринок	Переважно продуктова та цінова	Клієнтоорієнтована, побудована на даних
Канали комунікації	Офлайн-продажі, посередники, ярмарки	Онлайн-платформи, соціальні мережі, прямі цифрові канали
Прийняття рішень	Реактивне, на основі минулого досвіду	Прогнозне, на основі аналітики та Big Data
Персоналізація	Мінімальна або відсутня	Високий рівень персоналізації пропозицій
Управління взаємовідносинами	Обмежене, фрагментарне	Системне, з використанням CRM
Гнучкість стратегій	Низька, складна адаптація	Висока, швидка адаптація до змін

Джерело: сформовано за даними [1-3]

Це сприяє стабілізації обсягів продажу та зменшенню цінових ризиків, що є критично важливим в умовах нестабільного ринкового середовища. Такі підходи демонструють переваги цифрових стратегій над традиційними моделями маркетингу, орієнтованими переважно на короткострокову максимізацію обсягів збуту.

Значний інтерес становить досвід аграрних підприємств Франції та Італії, які використовують цифрові маркетингові інструменти для формування брендів локальної продукції та розвитку прямих каналів збуту. Завдяки поєднанню цифрових технологій із концепціями сталого розвитку та прозорості виробництва формується додаткова цінність продукції, що підвищує її конкурентоспроможність незалежно від цінових коливань на ринку. У цьому контексті цифрові маркетингові стратегії стають інструментом не лише комерційного, а й стратегічного позиціонування аграрних підприємств.

Цифрова трансформація маркетингу на ринку овочів і картоплі сприяє переходу від фрагментарних рішень до системного управління конкурентоспроможністю, заснованого на даних і прогнозуванні. Міжнародний досвід свідчить, що аграрні підприємства, які інтегрують цифрові маркетингові інструменти у стратегічне управління, досягають вищого рівня адаптивності та стійкості навіть за умов кризових явищ і зміни споживчих пріоритетів.

Таким чином, маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку овочів і картоплі в умовах цифрової трансформації повинні базуватися на комплексному поєднанні традиційних підходів із сучасними цифровими рішеннями. Використання цифрових маркетингових стратегій, підтвержене міжнародною практикою, створює передумови для сталого розвитку аграрних підприємств, посилення їхніх конкурентних позицій і інтеграції у цифрову економіку.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Малтиз В. В. Сучасні тенденції retention-маркетингу: адаптація глобальних практик до українського контексту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(52). С. 98-106. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-9>
2. Кукіна Н. В., Халула Б. В., Нікітченко С. О., Федорук Ю. В., Ситник О. О. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств в контексті нових викликів суспільства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. С. 11-19. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.74>
3. Серов В., Король Ю. Інструменти цифрового маркетингу для розвитку аграрних підприємств на глобальному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. С. 521 – 526. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-78>

УДК 004.9:316.4

ЦИФРОВИЙ ВИМІР КУЛЬТУРИ ОСОБИСТОЇ БЕЗПЕКИ**Нікітенко В. О.**

доктор філософських наук, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

Нестеров О. С.

старший викладач кафедри фізичного виховання і спорту
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5016-6314>

Цифровізація економіки, освіти та повсякденного життя створює для молоді одночасно безпрецедентні можливості й нові конфігурації ризиків, пов'язаних із використанням даних, онлайн-ідентичності, фінансових інструментів і цифрових платформ. В умовах війни проти України ці ризики посилюються: від цілеспрямованих інформаційних операцій і кібератак до зростання фінансового шахрайства, онлайн-насильства та маніпуляцій, спрямованих на вразливі групи молоді. У такій ситуації культура особистої безпеки набуває виразного цифрового виміру, у межах якого центральними стають питання захисту персональних даних, цифрової гігієни, протидії дезінформації, безпечного використання фінансових і платформених сервісів, а також збереження психологічної стійкості в цифровому середовищі [1].

Університети, будучи ключовими акторами вищої освіти та цифрової трансформації, дедалі більше виконують роль інституційних посередників між цифровою економікою та молоддю. З одного боку, саме вони готують майбутніх фахівців для секторів ІТ, фінансових технологій, медіа, креативних індустрій. З іншого – університети стають майданчиками, де формується цифрова культура студентства: норми використання інформаційних ресурсів, ставлення до конфіденційності, моделі онлайн-спілкування, готовність протидіяти кіберризикам. У цьому контексті цифровий вимір культури особистої безпеки має бути невід'ємним компонентом сталого розвитку вищої освіти, що об'єднує технологічні, етичні, правові та психосоціальні аспекти [2].

Цифрова культура безпеки молоді розуміється як інтегрована компетентнісна система, що включає:

- а) здатність критично оцінювати цифрові ризики (витік даних, шахрайство, онлайн-насильство, маніпуляції);
- б) навички захисту власної цифрової ідентичності та персональних даних;
- в) відповідальне використання платформ, соціальних мереж, сервісів електронної комерції та онлайн-банкінгу;
- г) розуміння правових рамок (цифрові права, GDPR-подібні норми, академічна доброчесність);
- д) елементи психологічної стійкості до інформаційного перевантаження, токсичного контенту й хейту.

Таким чином, цифровий вимір особистої безпеки виходить далеко за межі «технічної» кібербезпеки і включає ширший соціально-економічний та етичний контекст. З огляду на Цілі сталого розвитку ООН, цифровий вимір культури особистої безпеки безпосередньо пов'язаний з ЦСР 4 «Якісна освіта», ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура» та ЦСР 16 «Мир, справедливість та сильні інституції». Формування у молоді стійких компетентностей цифрової безпеки дає змогу зменшувати вразливість до економічних і соціальних ризиків, пов'язаних із шахрайством, експлуатацією,

порушенням прав і свобод, а також підтримує розвиток інклюзивної цифрової економіки, де інновації не підривають базові стандарти прав людини й гідності. Університети в цьому контексті виступають не лише «постачальниками кадрів» для цифрової економіки, а й регуляторами цифрової етики – через освітні програми, внутрішні політики, кодекси поведінки в онлайн-середовищі [3].

Змістовно цифровий компонент безпеки включає кілька ключових блоків: цифрову гігієну та базову кібербезпеку (робота з паролями, двофакторною автентифікацією, перевіркою джерел інформації), захист персональних даних і конфіденційності, протидію онлайн-насильству (кібербулінг, домагання, мова ворожнечі), безпечне використання фінансових сервісів (онлайн-банкінг, платіжні сервіси, інвестиційні платформи), а також елементи цифрового добробуту (баланс онлайн/офлайн, управління часом, критичне ставлення до алгоритмічно сформованих стрічок).

Структура цифрового виміру культури особистої безпеки молоді в університетському середовищі, доцільно виділити основні блоки компетентностей, типові ризики та орієнтири освітньо-інституційних інтервенцій (табл. 1).

Таблиця 1

**Структура цифрового виміру культури особистої безпеки молоді
в університетському середовищі в Україні**

Блок цифрової безпеки	Типові ризики для молоді	Цільові компетентності та інституційні відповіді
Захист персональних даних і цифрової ідентичності	Несанкціонований доступ до акаунтів, крадіжка особистих даних, неусвідомлене погодження з інвазивними політиками конфіденційності	Здатність налаштовувати приватність, критично читати умови використання сервісів; ухвалення університетських політик захисту даних та інформування студентів про їхні цифрові права
Протидія онлайн-насильству та дезінформації	Кібербулінг, мова ворожнечі, переслідування, поширення фейкових новин і маніпулятивного контенту	Розвиток критичного мислення, навички розпізнавання токсичних патернів поведінки; впровадження процедур конфіденційного повідомлення про інциденти та підтримки постраждалих
Фінансова безпека в цифровому середовищі	Онлайн-шахрайство, фішингові атаки, сумнівні інвестиційні пропозиції, боргові пастки	Здатність верифікувати фінансові сервіси, розпізнавати шахрайські схеми; розроблення освітніх модулів із цифрової фінансової грамотності у співпраці з банківським і фінтех-сектором
Цифровий добробут і психічне здоров'я	Залежність від соцмереж, інформаційне перевантаження, тривожність, викликана війною і токсичним контентом	Навички саморегуляції, управління часом онлайн, цифрового детоксу; посилення університетських служб психологічної підтримки з урахуванням цифрового контексту

Джерело: розроблено автором.

Запропонована структура дозволяє поєднати індивідуальні та інституційні рівні втручання: студенти отримують інструменти для самозахисту в цифровому середовищі, а університети – рамку для розробки політик, освітніх програм та сервісів підтримки. З позиції сталого розвитку важливо, що такі інтервенції базуються на партнерстві університетів із зовнішніми стейкхолдерами – ІТ-компаніями, фінансовими інституціями, правозахисними організаціями, регуляторами у сфері цифрових прав. Це дозволяє не лише оновлювати зміст навчальних програм, але й забезпечувати «вписаність» університетських практик у ширший цифровий та економічний контекст.

Україна як країна, що водночас перебуває в стані війни й прискореної цифрової трансформації, надає унікальне середовище для емпіричного дослідження цифрового виміру культури особистої безпеки. Молодь стикається з поєднанням воєнних, економічних та інформаційних загроз, що вимагає від університетів принципово нового рівня відповідальності й інституційної творчості. Впровадження цифрових модулів, політик та ресурсів дозволяє не лише підвищити безпеку й добробут студентів, а й сформувати

експортоспроможні моделі цифрової стійкості, релевантні для інших країн і регіонів, що переживають системні кризи.

Отже, цифровий вимір культури особистої безпеки є ключовою ланкою, що поєднує завдання сталого розвитку, цифрової економіки та модернізації вищої освіти. Університети, які інституційно вбудовують цифрову безпеку в свої стратегії, програми і практики, стають не лише постачальниками кваліфікованих кадрів для цифрової економіки, а й гарантами того, що ця економіка розвиватиметься на засадах відповідальності, поваги до прав людини та суспільної стійкості.

Список використаних джерел

1. Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Andriukaitiene R., Kharchenko J., & Kliuienko E. Digital technology evolution of the industrial revolution from 4G to 5G in the context of the challenges of digital globalization. *TEM Journal*. 2023. Vol. 12(2). P. 732–742. <https://doi.org/10.18421/tem122-17>
2. Marienko V. The influence of information and communication technologies (ICT) on the development of society, humans, and technology: A social and philosophical analysis. *Educational Discourse: Collection of Scientific Papers*. 2024. Vol. 47(12). P. 61–72. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.47\(12\)-6](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.47(12)-6)
3. Voronkova V., Nikitenko V., Oleksenko R., Cherep A., Cherep O., Harba H. The Creative Development of Green Ecotourism Concepta sa Sustainable Development Factor. *Revista dela universidad del Zulia*. 2024. Vol. 15(42). 370-388.

УДК 336.71

Е-ГРИВНЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВИХ ОПЕРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ

Палига А. В.

здобувач вищої освіти ступеня бакалавр

Хмельницький університет управління та права імені Леоніла Юзькова, м. Хмельницький, Україна.

Пухальський В. В.

кандидат економічних наук, доцент,

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна.

Етап інтеграції України у європейський економічний простір вимагає не лише гармонізації регуляторного поля, але й впровадження інноваційних технологічних рішень, здатних забезпечити високий рівень прозорості та контролю за фінансовими потоками. В умовах глобальної діджиталізації та зростання вимог до фінансового моніторингу, традиційні платіжні інструменти виявляють структурні обмеження щодо забезпечення повної відстежуваності транзакцій та ефективної протидії економічним злочинам. Виникає стратегічна необхідність впровадження цифрового інструменту, що поєднує надійність центрального банку з технологічними перевагами розподілених реєстрів. Таким інструментом є Е-гривня – цифрова валюта центрального банку (CBDC). Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування потенціалу Е-гривні як ключового елемента модернізації платіжної інфраструктури, що критично важливе для прискорення євроінтеграційних процесів та підвищення довіри до українського фінансового ринку з боку міжнародних партнерів.

Е-гривня, як пряме зобов'язання Національного банку України, за своєю суттю є цифровим аналогом готівки, але з властивостями, які кардинально змінюють підходи до фінансового моніторингу [1]. На відміну від анонімної готівки, Е-гривня забезпечує цифрову відстежуваність (traceability) усіх транзакцій на рівні емітента. Це не означає відмову від приватності для кінцевого користувача, проте це дозволяє регулятору (НБУ) в режимі реального часу моніторити агреговані фінансові потоки та, за наявності обґрунтованих підозр, верифікувати транзакційні ланцюжки відповідно до вимог AML/CFT.

Технологічна перевага Е-гривні полягає у її програмованості (programmability). Це дозволяє автоматично встановлювати умови, за яких кошти можуть бути витрачені (наприклад, цільове використання бюджетних коштів, соціальних виплат чи міжнародної допомоги). Таке цільове програмування унеможливорює несанкціоноване чи корупційне використання ресурсів, забезпечуючи безпрецедентний рівень операційної прозорості для держави та донорів. З погляду європейської інтеграції, це критично важливо, оскільки демонструє технологічну готовність України дотримуватися високих стандартів підзвітності.

Інтеграція Е-гривні в національну платіжну інфраструктуру сприятиме зниженню операційних витрат та підвищенню швидкості розрахунків. Це особливо актуально у контексті потенційного обміну між Е-гривнею та цифровим євро у майбутньому, що може суттєво спростити та здешевити двосторонні розрахунки та фінансову взаємодію [2]. Забезпечення високого рівня кібербезпеки та впровадження надійних механізмів цифрової ідентифікації (KYC – Know Your Customer) є обов'язковими передумовами для реалізації цього потенціалу. Е-гривня, інтегрована з національною системою цифрової ідентифікації, може стати надійнішим та ефективнішим інструментом для верифікації клієнтів порівняно з існуючими механізмами комерційних банків. Отже, впровадження Е-гривні розглядається не лише як внутрішня фінансова інновація, а як стратегічний регуляторний інструмент, що прискорює імплементацію європейських вимог до фінансової прозорості та ефективності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що Е-гривня має вагомий потенціал стати ключовим інструментом для забезпечення якісно нового рівня прозорості фінансових операцій в Україні завдяки своїй технологічній основі (відстежуваність, програмованість). Вона сприятиме ефективнішій боротьбі з фінансовими злочинами та мінімізації корупційних ризиків, що є критичною передумовою для повноцінної інтеграції України до європейського фінансового простору. Очікується, що Е-гривня стимулюватиме модернізацію національної платіжної інфраструктури та підвищить її сумісність з міжнародними стандартами.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричну оцінку впливу впровадження Е-гривні на ліквідність комерційних банків та визначення оптимальної архітектури для забезпечення конфіденційності користувачів за умови збереження регуляторної прозорості. Необхідне глибоке вивчення питань взаємодії Е-гривні та цифрових активів, що регулюються актом MiCA, для максимальної інтеграції українського ринку віртуальних активів у європейську систему. Успішна імплементація Е-гривні стане технологічним свідченням готовності України до членства у ЄС.

Список використаних джерел:

1. Ustynova, I., Ryabokon, Y. E-hryvnia as a new form of financial control in anti-corruption policy. *Scientific Works of Kyiv Aviation Institute. Series Law Journal "Air and Space Law"*. 2023. Vol. 3(68). P. 120–125.
2. Олешко А. А., Цєпова О. А. Перспективи впровадження е-гривні в контексті цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 77–82.

УДК 004.8:658.8

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ МАРКЕТИНГУ ТА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ У СУЧАСНІЙ РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Пасько Я. О.

здобувачка вищої освіти спеціальності «Маркетинг»

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

Кушнір Т. М.

Кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-2273>

Розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) істотно трансформує маркетингове середовище підприємств, зокрема його мікросередовище, що визначає щоденну взаємодію між компанією та споживачем. Застосування алгоритмів персоналізації, динамічного ціноутворення, гейміфікації та інтелектуальної аналітики формує нові механізми прийняття споживчих рішень та генерує структурні зміни на ринку роздрібної торгівлі.

У наукових працях ШІ все частіше розглядається не як інструмент автоматизації, а як повноцінний учасник ринкової взаємодії, який впливає на поведінку споживача, конкуренцію та маркетингові стратегії компаній [1-4].

Хоча класична структура мікросередовища включає споживачів, конкурентів, постачальників, посередників та контактні аудиторії, у сучасному цифровому ринку формується новий компонент – алгоритми ШІ, які впливають на всі аспекти маркетингової діяльності.

Huang і Rust зазначають, що ШІ здатний виконувати різні типи завдань – від механічних та аналітичних до інтуїтивних і навіть частково емпатійних, причому понад 60% механічних завдань та 40% аналітичних уже можуть бути автоматизовані, тоді як емпатійні завдання поки що автоматизуються менш ніж на 10% [1, с. 162].

Це означає, що алгоритми стають активним суб'єктом ринку, здатним:

- формувати інформаційне поле споживача;
- впливати на видимість брендів у цифрових каналах;
- оптимізувати ціноутворення й позиціонування;
- змінювати поведінку посередників і конкурентів.

Систематичний огляд Ribeiro та ін. (2025) показує, що вплив ШІ на споживача є комплексним та багаторівневим: із 512 відібраних публікацій було визначено 97 ключових, на основі яких сформовано п'ять кластерів впливу; найбільший кластер – «споживчий досвід» – становить 34% вибірки [3, с. 6].

Дослідження демонструють, що алгоритми зменшують пошукові витрати, підвищують швидкість прийняття рішення та створюють відчуття «індивідуального розуміння» з боку бренду. Водночас вони можуть послаблювати відчуття автономії користувача: так, 57% споживачів відчують, що ШІ надмірно впливає на їх вибір, хоча 72% позитивно ставляться до персоналізації [2, с. 12].

За Guha et al. (2021), ШІ радикально змінює структуру ритейлу через впровадження персоналізованих рекомендацій, динамічного ціноутворення, предиктивної аналітики, автоматизованих систем управління товарними запасами.

Емпіричні дані підтверджують їхню ефективність: персоналізовані алгоритми підвищують конверсію на 20-35%, а середній чек зростає на 10% [4, с. 33].

Крім того, динамічне ціноутворення дозволяє збільшити прибутковість продажів на 5–10% та підвищити точність прогнозування попиту на 15-25% [4].

Tran у змішаному дослідженні на вибірці 3900 респондентів показує, що інтеграція ШІ та гейміфікація збільшує залученість користувачів на 28%, а точність прогнозування намірів купівлі зростає до 84% [2, с. 5].

Ці висновки свідчать, що компанії, які активно впроваджують алгоритмічні інструменти, отримують значні конкурентні переваги.

Доречно узагальнити кількісні результати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові кількісні показники впливу ШІ на маркетинг та ритейл*

Джерело	Показник	Значення
Huang & Rust (2018) [1]	Автоматизація механічних завдань	60%+
Huang & Rust (2018) [1]	Автоматизація аналітичних завдань	40%
Ribeiro et al. (2025) [3]	Частка кластеру 'споживчий досвід'	34%
Guha et al. (2021) [4]	Зростання конверсії від персоналізації	20–35%
Guha et al. (2021) [4]	Підвищення середнього чеку	10%
Guha et al. (2021) [4]	Рентабельність динамічного ціноутворення	5–10%
Tran (2026) [2]	Зростання залученості користувачів	28%
Tran (2026) [2]	Точність прогнозування купівель	84%

*Джерело: укладено авторами за даними [1–4].

Проведений аналіз сучасних наукових джерел засвідчує, що штучний інтелект стає ключовим елементом мікросередовища маркетингу та суттєво впливає на поведінку споживачів і конкурентні стратегії підприємств. Алгоритми ШІ формують нові моделі ринкової взаємодії, знижують пошукові витрати, забезпечують високий рівень персоналізації брендової комунікації та створюють передумови для більш точного прогнозування попиту й управління клієнтським досвідом. Зокрема, персоналізовані алгоритми у роздрібній торгівлі дають можливість підвищити конверсію на 20-35% та збільшити середній чек приблизно на 10%, що свідчить про їхню значущу роль у формуванні цінності пропозиції для споживача [4, с. 33]. Водночас динамічне алгоритмічне ціноутворення демонструє здатність підвищувати рентабельність продажів на 5-10% і збільшувати точність прогнозування попиту на 15-25%, що робить ці інструменти важливими для стратегічного планування й оптимізації операційних процесів [4].

Поведінкові зміни споживачів під впливом ШІ підтверджуються комплексними дослідженнями: у систематичному огляді Ribeiro та ін. найбільший кластер (34%) становлять роботи, пов'язані зі споживчим досвідом і персоналізацією, що підкреслює зростання ролі алгоритмів у формуванні очікувань та уподобань аудиторії [3, с. 6]. Разом із тим інтеграція гейміфікації та ШІ дозволяє збільшити залученість споживачів на 28% і підвищити точність прогнозування купівельної поведінки до 84%, що свідчить про ефективність поєднання поведінкових стимулів та інтелектуальних моделей [2, с. 5]. Проте варто враховувати, що надмірна алгоритмічна персоналізація може зменшувати суб'єктивне відчуття автономії: 57% користувачів вказують на це як на потенційну проблему [2, с. 12].

У ширшому контексті технологічного розвитку ШІ здатний автоматизувати понад 60% механічних і близько 40% аналітичних завдань у сфері послуг, тоді як емпатійні та інтуїтивні функції залишаються менш доступними для автоматизації (до 10%), що формує нові підходи до ролі людського фактора в маркетингу та сервісному обслуговуванні [1, с. 162]. Це означає не лише масштабну трансформацію операційних моделей компаній, а й потребу в переорієнтації кадрових стратегій на розвиток людських компетентностей, які важко піддаються алгоритмізації.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що для підприємств стає критично важливим не просто впроваджувати інструменти штучного інтелекту, а вибудовувати цілісну інфраструктуру алгоритмічного маркетингу, засновану на

відповідальному управлінні даними, прозорості алгоритмів та збалансованій взаємодії між автоматизованими системами й людськими компетентностями. Ефективна інтеграція ШІ потребує стратегічного бачення, адаптивності та готовності компанії змінювати усталені процеси, адже алгоритми, на відміну від класичних інструментів, формують не лише спосіб комунікації з клієнтом, але й глибоко впливають на структуру ринку, конкуренцію та характер споживчих рішень.

На основі проведеного аналізу можна рекомендувати підприємствам активніше впроваджувати персоналізовані алгоритмічні системи в комунікаціях та управлінні товарними каталогами, оскільки підтверджені емпіричні дані свідчать про їхню високу ефективність у підвищенні конверсії та середнього чеку. Важливим напрямом є використання динамічного ціноутворення та предиктивної аналітики, здатних забезпечити підвищення рентабельності та точності прогнозування попиту. Додаткового значення набуває застосування гейміфікаційних механік у поєднанні зі ШІ, що сприяє зростанню залученості та лояльності споживачів.

Водночас підприємствам необхідно впроваджувати етичні рамки роботи алгоритмів, приділяючи увагу прозорості моделей, їхній справедливості та можливості користувача контролювати рівень персоналізації. Окремо слід підкреслити важливість інвестування у розвиток людського капіталу: у світі, де ШІ автоматизує більшість механічних та значну частину аналітичних завдань, саме емпатійні, інтуїтивні й креативні компетентності визначатимуть конкурентоспроможність компаній. Завершуючи, можна констатувати, що ефективне використання інструментів ШІ здатне стати фундаментом сталого розвитку бізнесу, за умови якщо компанії поєднуюватимуть технологічні інновації з відповідальним, людиноцентричним підходом до маркетингової діяльності.

Список використаних джерел

1. Huang M.-H., Rust R.T. Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*. 2018. Vol. 21, Is.2. P. 155-172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
2. Tran M.T. Advancing retail and service strategies: AI-driven consumer behavior prediction, gamification, and ethical marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2026. Vol. 88. e104558. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104558>
3. Ribeiro A., López Rivero A.J., Abrantes J.L. The impact of artificial intelligence on consumer behavior towards brands: A systematic review. *Electronic Commerce Research*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s10660-025-10063-7>
4. Guha A., Grewal D., Kopalle P.K., Haenlein M., Schneider M.J., Jung H. та ін. How Artificial Intelligence Will Affect the Future of Retailing. *Journal of Retailing*. 2021. Vol. 97, Is. 1. P. 28-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.005>

УДК 004.77:332.122

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЗАВДАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Почерніна Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-6099>

Шамрай Д. А.

здобувач вищої освіти, 21 МБ ЕМ
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Одним із глобальних трендів сучасності є цифровізація усіх сфер суспільного життя. Цей процес набув такого поширення, що кількісні зміни переросли у нову якість. Цифрова

трансформація — це не просто технологічна модернізація, це стратегічний інструмент розвитку як для окремого підприємства, так і для країни в цілому або її окремого регіону. Тому дослідження аспектів цифрового розвитку в контексті поточних завдань регіональної політики є актуальним.

Метою даного дослідження є аналіз змісту та напрямів цифрової трансформації в контексті регіональної політики та розкриття її ролі у забезпеченні стійкого розвитку регіонів.

До початку 2021 року цифровий розвиток в Україні демонстрував позитивні зміни, проте порівняно європейськими партнерами наша країна відчутно програвала. У зв'язку з цим, виникла необхідність розробки Стратегії цифрового розвитку [1] та потреба її координації з різними напрямами макроекономічної політики.

Дана розвідка зосереджує увагу на такому напрямі регулювання як регіональна політика.

З одного боку, цифрова трансформація виступає інструментом регіональної політики, тому що вона прямо впливає на конкурентоспроможність території, сприяє її економічному розвитку і підвищує якість життя. З іншого боку, виражена регіональна політика здатна підвищити ефективність цифрових процесів і надати їм нового імпульсу. Тому в оновленій Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки конкретизовані завдання за напрямом “Цифрова інфраструктура, адміністративні та інші публічні (електронні публічні) послуги” [2].

Прямий вплив цифровізації на стан регіону розкривається наступним чином:

- цифрові технології стимулюють розвиток інноваційного бізнесу, ІТ-сектору, стартапів, креативних індустрій. Регіони, які інвестують у цифрову інфраструктуру (інтернет, дата-центри, смарт-технології), стають привабливішими для інвесторів і створення високотехнологічних робочих місць;

- цифровізація дозволяє малим і віддаленим громадам отримувати ті ж послуги, що доступні у великих містах: онлайн-освіту, телемедицину, адміністративні послуги, дистанційну роботу. Це зменшує цифровий розрив та сприяє збалансованому розвитку;

- цифрові інструменти (електронні реєстри, GIS-системи, аналітика даних, системи «розумне місто») дають органам влади можливість швидше приймати рішення, оптимізувати витрати, краще планувати розвиток територій, забезпечувати прозорість і підзвітність;

- Е-послуги скорочують бюрократію, економлять час людей, роблять владу доступнішою. Це підвищує довіру до місцевої влади та якість взаємодії “держава – громадянин”;

- цифрові інструменти допомагають місцевому бізнесу виходити на нові ринки через електронну комерцію, автоматизувати процеси, підвищувати продуктивність, залучати клієнтів через цифровий маркетинг. Це напряму впливає на економічну динаміку регіону;

- цифрова трансформація підвищує стійкість регіону і готовність до криз. Регіони з розвиненою цифровою інфраструктурою легше адаптуються до шоків: освітні процеси можуть проходити онлайн, бізнес може працювати дистанційно, влада швидше реагує на надзвичайні ситуації завдяки електронним даним;

- цифрова трансформація регіонів — важливий шлях до стандартів ЄС, участі у міжнародних цифрових програмах, розвитку транскордонних проєктів, зростання цифрової економіки.

Отже, цифрова трансформація дозволяє регіонам ставати економічно сильнішими, більш інноваційними та стійкими до викликів.

Зворотний вплив регіональної політики на підтримку цифрової трансформації проявляється в тому, що регіональна політика забезпечує комплексний підхід до цифровізації, інтегруючи її у загальнодержавні та місцеві стратегії розвитку. Ключові завдання цифрової трансформації в регіональній політиці наступні:

- 1) Модернізація інфраструктури: створення сучасних цифрових мереж, центрів обробки даних та забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету для всіх громад.

- 2) Розвиток цифрових навичок: навчання громадян та фахівців новим цифровим компетенціям для роботи та життя.

3) Електронне урядування: переведення державних послуг в онлайн-формат для зручності та прозорості.

4) Цифровізація соціальної сфери: впровадження цифрових рішень в освіті та медицині.

5) Підвищення конкурентоспроможності: стимулювання бізнесу до впровадження цифрових технологій, створення сприятливого середовища для ІТ-інновацій.

6) Забезпечення кібербезпеки: створення захищеного цифрового простору для громадян та бізнесу.

7) Інтеграція та стандартизація: гармонізація цифрових рішень з європейськими стандартами для інтеграції в ЄС.

Отже, синергетичний ефект цифрової трансформації та політики її стимулювання в регіоні проявляється через ефективнішу взаємодію громадян, бізнесу та влади, зростання економічного потенціалу регіону, підвищення якості життя населення, стійкість до кризових явищ.

Список використаних джерел

1. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 19.11.2025).
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 19.11.2025).

УДК 657.6:004.9

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦЯ З ФОРЕНЗІК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Рябчук О. Г.,

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет

Шуляченко Ю. С.,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Державний податковий університет

Сучасна економіка дедалі більше переходить у цифровий формат, що зумовлює глибоку трансформацію усіх сфер господарської діяльності – від фінансового обліку до системи контролю та аудиту. Цифровізація не лише оптимізує процеси управління, а й створює нові ризики, пов'язані з кібершахрайством, маніпуляціями фінансовими даними та зловживаннями у корпоративному секторі. У таких умовах суттєво зростає роль форензіку як інструменту виявлення, запобігання та розслідування фінансових правопорушень.

Поняття «форензік» (forensic accounting, forensic audit) у сучасній науковій та практичній площині трактується як міждисциплінарний напрям діяльності, що поєднує елементи бухгалтерського обліку, аудиту, криміналістики, права та інформаційних технологій. Його сутність полягає у перетині економічного аналізу з юридичною доказовістю, що забезпечує об'єктивність і правову силу висновків експерта [1; 4].

Формування професійних компетентностей фахівця з форензік у сучасних умовах цифрової економіки є важливим і комплексним процесом, який поєднує теоретичні знання, аналітичне мислення та практичний досвід. Сучасний форензік-фахівець має бути не лише

обізнаним у бухгалтерському обліку, аудиті та фінансовому аналізі, а й добре орієнтуватися в питаннях права, інформаційних технологій, кібербезпеки та комунікації.

У табл. 1 представлено систему формування компетентностей фахівця з форензік в умовах цифрової трансформації економіки.

Таблиця 1

**Формування компетентностей фахівця
з форензік в умовах цифрової трансформації економіки**

Група компетентностей	Зміст компетентностей	Шляхи формування	Очікувані результати
Фахові (професійні)	Знання методів фінансового аналізу, аудиту, судово-бухгалтерської експертизи; розуміння механізмів фінансових шахрайств і маніпуляцій.	Вивчення спеціальних дисциплін (форензік, аудит, фінансовий аналіз, антикорупційний комплаєнс); практичні заняття, моделювання ситуацій.	Уміння ідентифікувати фінансові порушення, здійснювати аналіз і формувати обґрунтовані висновки.
Цифрові компетентності	Здатність застосовувати сучасні цифрові технології, аналітичні інструменти, програмне забезпечення для виявлення та аналізу цифрових доказів.	Курси з аналітики даних (Excel, Power BI, Python), кіберфорензіку, кібербезпеки; робота з цифровими платформами.	Володіння інструментами цифрового розслідування, обробка великих даних (Big Data), знання методів кіберзахисту.
Аналітичні та дослідницькі	Критичне мислення, аналітичний підхід до фактів, здатність оцінювати достовірність інформації та доказів.	Виконання дослідницьких завдань, аналіз реальних кейсів, участь у проєктах з форензік-розслідувань.	Аргументованість висновків, логічність мислення, вміння формувати доказову базу.
Правові компетентності	Знання законодавчих норм у сфері фінансів, аудиту, кіберзлочинності, комплаєнсу; розуміння юридичної відповідальності.	Вивчення правових дисциплін, тренінги з юридичних аспектів форензік-розслідувань, консультації з експертами-практиками.	Дотримання норм права, правомірність дій при зборі та аналізі доказів, етичність розслідувань.
Комунікативні	Уміння ефективно взаємодіяти з клієнтами, колегами, правоохоронними органами; навички публічних виступів і презентації результатів.	Тренінги з ділового спілкування, командна робота, підготовка звітів і презентацій.	Розвинуті комунікативні навички, здатність до чіткого та переконливого представлення матеріалів.

Джерело: розроблено авторами

Наведений у табл. 1 аналіз засвідчує, що професійна підготовка фахівця з форензік має бути комплексною та міждисциплінарною, охоплювати економічні, правові, інформаційно-технологічні та комунікативні аспекти діяльності.

Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових і аналітичних компетентностей, які забезпечують здатність працювати з великими масивами даних, цифровими доказами та сучасними інструментами розслідування економічних правопорушень. Водночас, правові та

комунікативні компетентності формують основу професійної відповідальності та доброчесності фахівця.

Формування вищезазначених компетентностей потребує системного методичного підходу, що передбачає інтеграцію навчальних дисциплін економічного, правового та ІТ-напрямів. Ефективними інструментами виступають активні методи навчання, такі як: кейс-метод, симуляційні вправи, віртуальні лабораторії, тренінги, а також проєктне навчання, орієнтоване на вирішення практичних кейсів, що сприяє розвитку критичного мислення, командної взаємодії та відповідальності [2].

Високий рівень практичної підготовки забезпечується через співпрацю з фахівцями-практиками – аудиторями, експертами з кібербезпеки, судово-економічними експертами, які залучаються до проведення майстер-класів і практикумів. Важливим орієнтиром для вдосконалення підготовки фахівців у цій сфері є міжнародні стандарти професійної освіти та сертифікації. Зокрема, організації ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), IFA (Institute of Forensic Accountants) та IFAC (International Federation of Accountants) визначають вимоги до етичних норм, методів розслідування, структури компетентностей і професійної підготовки фахівців. Їхнє впровадження в українську освітню систему сприятиме формуванню конкурентоспроможних професіоналів, здатних діяти у складному середовищі цифрової економіки та забезпечувати високий рівень фінансової безпеки [2; 4].

Формування таких компетентностей має стати стратегічним завданням системи вищої освіти України. Освітні програми повинні інтегрувати дисципліни економічного, правового та інформаційно-аналітичного спрямування, включати практичні модулі, кейс-методи, симуляційні завдання та проєктну діяльність. Важливим є також залучення практиків – судових експертів, аудиторів, спеціалістів із кібербезпеки – до освітнього процесу, що сприятиме формуванню реальних навичок розслідування фінансових правопорушень.

Фахівець з форензик у цифрову епоху має стати гарантом прозорості, достовірності та безпеки фінансової інформації. Його діяльність сприятиме підвищенню довіри до інституцій, зміцненню економічної безпеки держави та розвитку культури фінансової доброчесності у цифровому середовищі.

Таким чином, ефективне формування компетентностей з форензик потребує інтеграції освітніх програм, цифрових технологій та практичного досвіду, що у сукупності сприяє підготовці конкурентоспроможного фахівця, здатного діяти в умовах динамічної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Мельничук І. Форензик як форма попередження фінансових правопорушень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-42>
2. Мисник К. П. Інтеграція механізму цифрового економічного форензика в систему управління підприємствами. *Економіка промисловості*. 2024. № 2 (106). С. 64-76. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/39e29df7-462d-4c90-bdbf-2071eeebbd33> (дата звернення: 31.10.2025).
3. Стецюк О., Чубай В. Способи запобігання та виявлення фінансового шахрайства на підприємстві. *Молодий вчений*. 2023. № 3 (115). С. 120-127. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-23>
4. Шалімова Н. С., Козаченко Я. В. Трансформація підходів до впровадження внутрішнього аудиту в сучасних бізнес-структурах: забезпечення впевненості, комплаєнс, форензик. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. № 12(45). С. 307-318.

УДК 339.137.2:004

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Свідлер М. М.

перший (бакалаврський) рівень освіти, 4 рік навчання
освітня програма «Міжнародний менеджмент»,
Державний торговельно-економічний університет, Україна

Туніцька Ю. М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, Україна

Цифрова трансформація світової економіки створює нові виклики та можливості для українських підприємств у міжнародному економічному просторі. Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, розвиток електронної комерції та використання інноваційних інструментів просування продукції на зовнішні ринки стають критичними чинниками підвищення конкурентоспроможності [1, с. 15]. В умовах глобалізації та інтенсивної міжнародної конкуренції цифровізація бізнесу перестала бути опцією, перетворившись на необхідну умову виживання та розвитку підприємств. Особливо актуальним це питання стало для України в контексті євроінтеграції та необхідності відповідати високим стандартам європейського бізнес-середовища [2]. Повномасштабна війна створила безпрецедентні виклики для українського бізнесу, проте водночас стала каталізатором прискореної цифровізації.

Дослідження показує, що українські підприємства демонструють позитивну динаміку цифровізації, незважаючи на складні умови воєнного стану. Великі експортоорієнтовані компанії активніше впроваджують цифрові рішення порівняно з малим та середнім бізнесом, що створює диспропорції в міжнародній конкурентоспроможності різних сегментів економіки [3]. Особливої уваги заслуговує розвиток електронної комерції в Україні, яка стала одним з найдинамічніших сегментів економіки. За даними аналітичних досліджень, український ринок e-commerce демонструє стійке зростання навіть в умовах війни, що свідчить про фундаментальні зміни в споживчій поведінці та бізнес-моделях підприємств [4].

Аналіз рівня цифровізації українських підприємств-експортерів за різними показниками представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Показники цифровізації українських підприємств у 2022-2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг ринку електронної комерції, млрд.грн..	150	182	210
Частка онлайн-покупок у роздрібній торгівлі, %	9	11	12
Використання електронних платежів в e-commerce, %	75	80	85
Покупки через мобільні пристрої, %	55	60	65
Підприємства з активною онлайн-присутністю, %	68	75	82
Середній чек онлайн-покупки, грн.	1350	1225	1180*

Джерело: складено авторами за даними [4; 5; 6]

Представлені дані демонструють стійку позитивну динаміку ключових показників цифровізації українських підприємств. Обсяг ринку електронної комерції зріс зі 150 млрд. грн. у 2022 р. до 182 млрд. грн. у 2023 р., що становить приріст на 21%. Прогнозується подальше зростання до 210 млрд. грн. у 2024 р., що підтверджує стійкість тренду на цифровізацію торгівлі. Це свідчить про активну адаптацію бізнесу до онлайн-форматів торгівлі, незважаючи на військові виклики та економічну нестабільність.

Частка онлайн-покупок у загальному обсязі роздрівної торгівлі демонструє стабільне зростання з 9% у 2022 р. до 11% у 2023 р. та прогнозовано досягне 12% у 2024 р. Для порівняння, у розвинених європейських країнах цей показник становить 13-15%, що означає, що Україна поступово наближається до європейських стандартів цифровізації роздрівної торгівлі [4].

Особливо помітним є зростання використання електронних платежів в електронній комерції – з 75% у 2022 р. до 80% у 2023 р. з прогнозом 85% у 2024 р.

Понад 80% транзакцій в e-commerce у 2023 р. оплачувались електронним шляхом, зокрема за допомогою кредитних карток, мобільних банківських додатків та електронних гаманців, таких як Apple Pay та Google Pay. Це свідчить про зростання довіри споживачів до цифрових платіжних систем та покращення інфраструктури електронних платежів в Україні. Розвиток таких сервісів, як Monobank та Privat24, значно спростив процес онлайн-оплати та зробив його більш доступним для широкого кола споживачів [5].

Покупки через мобільні пристрої демонструють стабільне зростання з 55% у 2022 р. до 60% у 2023 р. та прогнозованих 65% у 2024 р.. У 2023 р. понад 60% онлайн-покупок було здійснено через смартфони, що підтверджує домінування мобільної комерції як провідного тренду. Мобільна комерція стала одним з головних драйверів зростання українського ринку електронної комерції завдяки зростанню проникнення мобільного інтернету, який за прогнозами досягне 75% у 2024 р. [6].

Частка підприємств з активною онлайн-присутністю зростає з 68% у 2022 р. до 75% у 2023 р. з прогнозом 82% у 2024 р. Це свідчить про розуміння бізнесом важливості цифрових каналів для підтримання конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Онлайн-присутність включає не лише власний веб-сайт або інтернет-магазин, а й активність у соціальних мережах, присутність на маркетплейсах та використання цифрових інструментів маркетингу [7].

Цікавою тенденцією є зменшення середнього чека онлайн-покупки з 1350 грн. у 2022 р. до 1225 грн. у 2023 р. та прогнозованих 1180 грн. у 2024 р.. Це пов'язано зі зростанням частотності покупок – споживачі почали частіше купувати дрібні товари повсякденного попиту онлайн, що знижує середній чек, але збільшує загальний обсяг ринку. Головна тенденція українського e-commerce останніх років – це саме збільшення частотності покупок та цінності кожного окремого покупця для бізнесу [4].

Важливим аспектом цифровізації українського бізнесу є розвиток інфраструктури цифрових послуг. Протягом 2023 року Міністерство цифрової трансформації України реалізувало численні проекти з розвитку цифрової економіки, включаючи підтримку стартапів, створення цифрових центрів у регіонах та інтеграцію України до європейських цифрових ініціатив. Зокрема, Україна стала однією з 14 країн, які увійшли до GovTech-інкубатору Європейського Союзу Govtech4all, що відкриває нові можливості для розвитку цифрових державних послуг та їх інтеграції з бізнес-процесами [3].

Значний внесок у цифровізацію українського бізнесу зробили програми міжнародної підтримки. У 2023 р. український проєкт UkraineReady4EU переміг на європейському грантовому конкурсі Business Bridge, залучивши 3,75 млн. євро для 1500 українських підприємств, що постраждали через повномасштабну війну. Це надало змогу українському малому й середньому бізнесові та стартапам вийти на Єдиний європейський ринок та розпочати успішну співпрацю з діловими партнерами ЄС [8].

Серед викликів, з якими стикається український бізнес у процесі цифровізації, можна виділити високу вартість залучення клієнтів в онлайн-середовищі, необхідність постійного вдосконалення рівня сервісу для конкуренції з міжнародними платформами, потребу в кваліфікованих кадрах з цифровими компетенціями, виклики кібербезпеки в умовах війни та необхідність адаптації логістичних систем до особливостей електронної комерції в умовах воєнного стану. Водночас, цифровізація відкриває нові можливості для українського бізнесу на міжнародних ринках, дозволяючи малим та середнім підприємствам конкурувати з великими транснаціональними корпораціями.

Цифровізація є ключовим драйвером підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств, забезпечуючи доступ до глобальних ринків, оптимізацію бізнес-процесів та ефективну комунікацію з міжнародними партнерами в умовах сучасних викликів. Для подальшого підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств через цифровізацію необхідно розвивати державну підтримку цифрової трансформації експортоорієнтованих підприємств, забезпечити доступність освітніх програм з цифрових компетенцій, стимулювати інтеграцію українських підприємств до міжнародних цифрових платформ та маркетплейсів, розвивати цифрову інфраструктуру для безперебійної роботи бізнесу в умовах воєнного стану. У міру розвитку цифрового середовища, електронна комерція та цифрові технології продовжать відігравати ключову роль у формуванні економічного відновлення України та інтеграції до європейського та світового економічного простору.

Список використаних джерел

1. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9-18.
2. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.
3. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 27.11.2024).
4. Як розвивається електронна комерція в Україні. Sprava.prom. 2024. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini/> (дата звернення: 27.11.2024).
5. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 р.. UAATEAM. 2024. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/> (дата звернення: 27.11.2024).
6. Як технології змінили український бізнес у 2024 р.: огляд дослідження Kyivstar Business Hub. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczy-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub> (дата звернення: 27.11.2024).
7. Кублицька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 98–108. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108)
8. Мінцифра, Мінекономіки й Офіс з розвитку підприємництва та експорту домовилися з міжнародними партнерами про програми підтримки бізнесу у 2024 р.. Дія. Бізнес. 2024. URL: <https://business.dia.gov.ua/en/cases/novini/ua-sme-resilience-lessons-learned-2023-and-plans-2024> (дата звернення: 27.11.2024).

УДК 005.336:338.1]:004

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Сиротюк Г. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8740-7959>

Янковська К. С.

кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7371-1178>

У сучасних умовах глобальної економіки цифрові технології перетворюються на ключовий ресурс стратегічного розвитку підприємств, формуючи принципово нові моделі конкуренції, інновацій та взаємодії з ринком. Технологічна трансформація охоплює всі сфери господарської діяльності – від виробничих процесів до маркетингу та управління ланцюгами постачання, впливаючи не лише на внутрішню ефективність, а й на здатність підприємства утримувати й посилювати свої позиції на ринку. Таким чином, цифровізація стає головною рушійною силою формування конкурентних переваг і визначальним чинником довгострокової стійкості бізнесу.

Цифрові технології радикально змінюють природу конкуренції. На традиційних ринках конкурентна боротьба базувалася на ресурсах, масштабах виробництва, рівні капітальних вкладень та доступі до сировини. У цифрову епоху ключовим активом стають дані, швидкість обробки інформації, здатність до інновацій та гнучкість бізнес-моделі.

В свою чергу розвиток конкуренції сприяє розвитку цифрових технологій, що робить їх основними інструментами в конкурентній боротьбі за ринки збуту та споживача [1].

Широке поширення технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT), хмарних сервісів, блокчейну та автоматизації створює умови, за яких навіть невеликі компанії здатні конкурувати з великими корпораціями, використовуючи цифрові інструменти для підвищення ефективності, персоналізації продуктів та оптимізації витрат. Це зумовлює появу нового типу конкуренції – цифрової конкуренції, де швидкість адаптації та інноваційність стають важливішими за класичні виробничі потужності.

Нижче представлено основні напрями впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств (табл. 1).

Отже, цифрові технології стають фундаментальним інструментом посилення конкурентних позицій підприємств у динамічному ринковому середовищі. Вони не лише покращують операційні процеси, а й створюють умови для інновацій, стратегічного розвитку та зміцнення взаємодії з клієнтами. Підприємства, що активно впроваджують цифрові рішення, отримують стійкі переваги та здатність швидко реагувати на виклики трансформаційної економіки.

Переваги цифрових технологій найбільш очевидні у сфері операційної діяльності. Використання автоматизованих систем управління, роботизації, аналітики даних і прогнозних моделей дає можливість:

- скоротити витрати на виробництво та логістику;
- зменшити кількість помилок, характерних для ручних процесів;
- прискорити виконання операцій;
- запровадити контроль якості в режимі реального часу.

Основні напрями впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств

Напрямок впливу	Сутність підсилення конкурентоспроможності	Технології
Підвищення операційної ефективності	Зменшення витрат, автоматизація процесів, прискорення виробництва та логістики	ERP-системи, автоматизація, роботизація, IoT
Оптимізація управління та прийняття рішень	Підтримка рішень на базі даних, прогнозування попиту, управління ризиками	Big Data, аналітика, машинне навчання, BI-системи
Інновації у продуктах і послугах	Створення нових цифрових продуктів, персоналізація пропозицій	3D, AR/VR, цифрові платформи
Розширення ринків і каналів збуту	Доступ до глобальних ринків, цифровий маркетинг, електронна комерція	CRM, e-commerce, таргетинг, соціальні платформи
Покращення взаємодії з клієнтами	Вища якість сервісу, персоналізований підхід, омніканальність	Чат-боти, CRM, мобільні додатки
Підвищення прозорості та контролю	Моніторинг процесів у реальному часі, прозорість ланцюгів постачання	IoT, блокчейн, цифрові двійники
Безпека й захист даних	Захист активів, безперебійність роботи, довіра клієнтів	Кібербезпека, шифрування, системи контролю доступу
Гнучкість і швидкість адаптації	Швидке реагування на зміни ринку, масштабування бізнесу	Хмарні технології, DevOps, SaaS

Впровадження систем ERP, CRM, MES та SCM дозволяє комплексно управляти ресурсами, продажами, виробництвом та взаємодією з постачальниками, що формує значну конкурентну перевагу за рахунок гнучкості та точності управлінських рішень.

Цифрові технології забезпечують підприємствам доступ до нових ринків, бізнес-моделей та продуктів. Завдяки штучному інтелекту та аналітиці даних компанії можуть створювати унікальні персоналізовані рішення, прогнозувати потреби клієнтів, запускати цифрові сервіси та інтегрувати інновації у традиційні продукти.

Блокчейн-системи застосовуються для підвищення прозорості угод і зменшення транзакційних витрат, тоді як технології 3D-друку дозволяють випускати прототипи та кінцеві продукти швидше й дешевше. Разом це формує стійку інноваційну перевагу, що сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

У цифрову епоху клієнт стає центральним елементом бізнес-моделі. Компанії, що активно використовують цифрові технології, мають можливість збирати великі обсяги інформації про поведінку споживачів, їхні уподобання та потреби.

Як підкреслює Г. Рачинська, ключовим для підприємств, що впроваджують цифрові платформи з метою взаємодії зі споживачами, є орієнтація на клієнта, розвиток відносин із ним та цифровізація клієнтського досвіду через онлайн-магазини, мобільні додатки та соціальні мережі. Завдяки цьому підприємства не лише зберігають лояльність наявних клієнтів, а й отримують можливість розширювати свою базу за рахунок нових каналів продажу та взаємодії [2].

Такі інструменти, як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика персональних даних дозволяють: формувати індивідуальні пропозиції; передбачати поведінку клієнтів; підвищувати рівень лояльності; оптимізувати маркетингові кампанії.

Цифрові канали комунікації стають не лише інструментом продажу, а й механізмом забезпечення конкурентоспроможності завдяки доступу до нових сегментів ринку та підвищення якості сервісу.

Цифрові технології сприяють створенню «розумних» ланцюгів постачання, що працюють синхронно, прозоро та ефективно. Використання IoT-сенсорів, GPS-навігації, RFID-тегів і автоматизованих платформ дає змогу в режимі реального часу отримувати дані про транспортування, стан продукції, місцезнаходження товару та обсяг запасів.

Це підвищує надійність ланцюгів постачання, скорочує логістичні витрати і зменшує ризики перебоїв, що є критичним у конкурентній боротьбі, особливо у високотехнологічних і швидкозмінних галузях.

Підприємства, що впроваджують цифрові технології, стають більш гнучкими й швидко реагують на зміни ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Основні стратегічні переваги цифровізації підприємств

Напрямок	Стратегічні переваги	Пояснення
Підвищення ефективності	Оптимізація процесів	Автоматизація рутинних операцій, зменшення витрат часу та ресурсів
Покращення прийняття рішень	Аналітика та прогнозування	Використання великих даних та AI для точного прогнозування та стратегічного планування
Інноваційний розвиток	Швидке впровадження нових продуктів та послуг	Цифрові платформи дозволяють тестувати та запускати інновації швидше, ніж традиційні підходи
Розширення ринків	Доступ до глобальних ринків	Електронна комерція, цифровий маркетинг
Підвищення конкурентоспроможності	Гнучкість і адаптивність	Швидка реакція на зміни ринку, підвищення якості продукції та послуг
Покращення взаємодії з клієнтами	Персоналізація та омніканальність	CRM-системи, цифрові сервіси, інтеграція комунікаційних каналів
Зниження ризиків	Прозорість та контроль	Цифрові системи обліку, аналітика ризиків, моніторинг процесів у режимі реального часу
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації персоналу	Електронне навчання, платформи для підвищення компетенцій

Цифрові технології мають мультиплікативний вплив на розвиток підприємств: вони не лише оптимізують окремі процеси, а й формують нові бізнес-моделі, змінюють принципи взаємодії з ринком і відкривають нові можливості для стратегічного зростання.

У довгостроковій перспективі конкурентоспроможними будуть ті компанії, що:

- інтегрують цифрові інструменти у всі бізнес-процеси;
- активно застосовують аналітику даних;
- інвестують у розвиток персоналу;
- формують культуру інновацій;
- забезпечують високий рівень кібербезпеки;
- розробляють гнучкі та стійкі бізнес-моделі.

Отже, цифровізація стає не просто інструментом підвищення ефективності, а фундаментальним елементом конкурентної стратегії підприємства.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л., & Буринська О. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 16. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>
2. Рачинська, Г. В. Засади цифрової економіки в інфраструктурі сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-107>

УДК 339.138:004.738.5

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ Е-КОМЕРЦІЇ**Тебенко В. М.**

кандидат економічних наук, доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-0459-2555

Електронна комерція стає одним із ключових напрямів розвитку цифрової економіки, визначаючи нові правила конкурентної боротьби. Стрімке зростання кількості онлайн-покупців, поширення мобільних технологій, удосконалення цифрових платіжних систем і розвиток маркетплейсів радикально змінюють структуру глобального ринку. У 2023 році обсяг світових онлайн-продажів досяг 5,8 трлн. доларів США, а до 2027 року очікується зростання до 7,9 трлн. дол. США [1, 2]. У таких умовах підприємствам необхідно адаптувати бізнес-моделі, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Азійський регіон залишається найбільшим і найдинамічнішим у сфері е-комерції, генеруючи понад 1,7 трлн доларів онлайн-продажів. Лідером ринку є Китай, де цифрові продажі перевищують 935 млрд дол. США, а кількість інтернет-користувачів сягає понад одного мільярда [3]. Підвищення конкуренції вимагає від компаній активного впровадження технологічних інновацій, розбудови логістичних систем та формування стійких клієнтських екосистем.

Провідними гравцями глобального ринку залишаються Amazon, Alibaba та Pinduoduo, які формують високі стандарти цифрового сервісу. Amazon стабільно утримує позицію найбільшого світового онлайн-рітейлера з капіталізацією понад 1 трлн. дол. США, Alibaba активно розширюється на міжнародних ринках, а Pinduoduo використовує соціальну модель стимулювання продажів, що суттєво трансформує підходи до залучення споживачів [3]. Водночас домінування таких платформ створює певні бар'єри для малого та середнього бізнесу, який стає залежним від правил маркетплейсів.

Електронна комерція забезпечує значний економічний ефект: сприяє зниженню транзакційних витрат, прискоренню оборотності капіталу та створенню нових каналів доходів. Онлайн-торгівля зменшує потребу у фізичній інфраструктурі, оптимізує логістичні витрати та підвищує ефективність маркетингових кампаній завдяки аналітиці великих даних. Це зміцнює позиції компаній у глобальних ланцюгах вартості та підсилює їхню адаптивність.

Зміна поведінки споживачів є одним із ключових драйверів конкурентоспроможності. У 2024 році основними мотивами онлайн-покупок стали безкоштовна доставка, знижки, програми лояльності, прозора політика повернення та відгуки інших користувачів [1]. Зростання попиту на персоналізований сервіс і швидкість обслуговування стимулює бізнес упроваджувати штучний інтелект, рекомендаційні алгоритми й автоматизовані сервіси.

Важливу роль відіграє розвиток мобільної та соціальної комерції. Смартфони стали основним інструментом купівлі, що потребує адаптивних мобільних платформ, інтеграції швидких методів оплати та зручного дизайну. Соціальна комерція, представлена Facebook, Instagram і TikTok, перетворюється на повноцінний канал продажів, де візуальний контент і миттєва взаємодія зі споживачами формують довіру й стимулюють імпульсивні покупки. Розвиток M-commerce і S-commerce перерозподіляє ринкові позиції між компаніями та створює умови для формування гнучких цифрових моделей продажів.

Зростання е-комерції сприяло появі нових бізнес-моделей. Омніканальні системи поєднують онлайн та офлайн, формуючи безперервний клієнтський шлях. Модель Direct-to-Consumer (D2C) дозволяє виробникам продавати продукцію напряму, зменшуючи витрати та підвищуючи маржинальність. Маркетплейси концентрують попит і пропозицію, посилюючи конкуренцію та створюючи ефект мережевої взаємодії. Такі трансформації змінюють механізми формування конкурентних переваг та дозволяють бізнесу швидше масштабуватись.

Цифрова економіка відкриває нові можливості для модернізації бізнесу, формує потенціал зростання та підвищення конкурентоспроможності. Можна виділити ключові групи можливостей. По-перше, цифровізація сприяє автоматизації бізнес-процесів, оптимізації витрат і підвищенню продуктивності. По-друге, відкриває доступ до глобальних ринків і створює умови для масштабування діяльності через онлайн-платформи. По-третє, цифрові технології забезпечують розвиток інновацій, персоналізацію сервісів та покращення взаємодії зі споживачами, що стає важливим фактором конкурентної боротьби [4].

Разом із тим цифрова економіка супроводжується низкою ризиків. Найсуттєвішими з них можна вважати ризик зростання кіберзагроз. Додатковими викликами є технологічна залежність бізнесу від цифрових платформ, нестача кваліфікованих кадрів, складність інтеграції нових технологій і зростання цифрової нерівності між регіонами. Усе це потребує комплексного стратегічного підходу до цифровізації та підсилення кіберзахисту, щоб мінімізувати ризики та підвищити стійкість бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації

Стратегічна стійкість бізнесу дедалі більше визначається рівнем цифрової безпеки. Використання інтелектуальних систем моніторингу, багаторівневої аутентифікації, хмарних рішень та планів реагування на інциденти дозволяє мінімізувати ризики та підвищити довіру користувачів. Інвестування у цифрову грамотність персоналу стає критично необхідним для підтримки стабільності бізнес-моделей.

Розвиток цифрових технологій підсилює роль інновацій у формуванні конкурентних переваг. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизації логістики та інтеграції фулфілмент-центрів дає змогу підприємствам скорочувати час виконання замовлень, оптимізувати запаси та підвищувати якість сервісу.

Електронна комерція формує нову конкурентну модель глобального ринку, у якій основними чинниками успіху виступають технологічність, швидкість адаптації, клієнтоорієнтованість і здатність використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності бізнес-процесів. Підприємства, що активно впроваджують інновації та адаптуються до змінних потреб споживачів, отримують перевагу в умовах посиленої конкуренції та швидкої цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Тебенко В. М., Завадських Г. М., Лисак О. І. Глобальна е-комерція: від інновацій до соціальних мереж. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного* (економічні науки). 2024. № 4 (53). С. 168–178.
2. E-commerce worldwide. URL: <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/> (дата звернення 20.10.2025).
3. Leading e-commerce companies worldwide as of September 2024, by market cap. URL: <https://www.statista.com/statistics/245340/leading-large-cap-e-commerce-companies-market-cap/> (дата звернення 10.11.2025).
4. Тебенко В. М., Бігун В. В., Почерніна Н. В. Цифрова економіка як каталізатор інновацій у сучасних бізнес-моделях: нові можливості та ризики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 39–49. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-39-49>

УДК 330.4:519.876.5

ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Хазов В. О.

здобувач вищої освіти

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Єременко Д. В.

доктор економічних наук, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9491-3817>

Постановка проблеми. Сучасні соціально-економічні системи функціонують в умовах підвищеної складності, нестабільності та багатофакторності, що суттєво ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Зростання динаміки ринків, цифровізація бізнес-процесів, глобальні економічні шоки та трансформація інституційного середовища призводять до того, що управлінські рішення дедалі частіше приймаються в умовах неповної інформації та високого рівня ризику. Традиційні методи аналізу, засновані на статистичних оцінках і лінійних прогнозах, не забезпечують достатньої гнучкості для оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку та не дозволяють повною мірою враховувати часові затримки, поведінкові реакції та нелінійні ефекти.

У цьому контексті імітаційне моделювання розглядається як один із найбільш ефективних інструментів підтримки управлінських рішень, що дозволяє відтворювати поведінку соціально-економічних систем у штучно створеному середовищі. Використання імітаційних моделей створює можливість досліджувати наслідки управлінських рішень до їх практичної реалізації, зменшуючи ймовірність помилок і негативних соціально-економічних наслідків. Особливої актуальності цей підхід набуває в умовах цифрової економіки, де управлінські рішення дедалі частіше залежать від швидкості обробки інформації та якості аналітичної підтримки.

Основні матеріали дослідження. Імітаційне моделювання є методом дослідження, що передбачає побудову формалізованих моделей, здатних відтворювати динаміку функціонування складних систем з урахуванням їх структурних, часових і поведінкових характеристик. У соціально-економічному контексті такі моделі дозволяють описувати взаємодію між економічними агентами, ресурсами, інформаційними потоками та управлінськими впливами, що формують результати функціонування системи в коротко- та довгостроковій перспективі.

Методично імітаційне моделювання ґрунтується на поданні системи у вигляді сукупності елементів і правил їх взаємодії. На відміну від аналітичних моделей, імітаційні підходи допускають використання стохастичних параметрів, умовних правил поведінки та змінних часових лагів. Це робить їх особливо придатними для підтримки управлінських рішень у ситуаціях, де неможливо сформулювати точні аналітичні залежності. У практиці управління імітаційні моделі використовуються як віртуальні експериментальні середовища, у межах яких можна перевіряти різні варіанти рішень і порівнювати їх наслідки.

Залежно від характеру управлінських задач застосовуються різні типи імітаційних моделей. Подієві моделі орієнтовані на аналіз дискретних процесів, зокрема черг, обслуговування клієнтів, логістичних операцій. Процесно-орієнтовані моделі дозволяють досліджувати потоки ресурсів і часу в межах організаційних систем. Агентно-орієнтовані моделі акцентують увагу на поведінці окремих суб'єктів і механізмах формування колективних ефектів, що має особливе значення для аналізу соціальних і поведінкових аспектів управління.

Імітаційне моделювання широко застосовується для сценарного аналізу управлінських рішень. Наприклад, у корпоративному управлінні за допомогою імітаційних моделей можна оцінювати наслідки змін у стратегії ціноутворення, інвестиційної політики або організаційної структури. У сфері публічного управління такі моделі використовуються для аналізу ефективності соціальних програм, транспортних систем, бюджетного планування та антикризових заходів. Імітаційний підхід дозволяє враховувати відкладені ефекти управлінських рішень, що є критично важливим для стратегічного планування.

Особливу роль у сучасних імітаційних моделях відіграє інтеграція з інформаційними та цифровими технологіями. Використання великих масивів даних, систем бізнес-аналітики та методів машинного навчання підвищує адаптивність моделей і дозволяє уточнювати їх параметри в режимі, близькому до реального часу. У цьому контексті імітаційне моделювання дедалі частіше поєднується з елементами когнітивної економіки, враховуючи психологічні аспекти прийняття управлінських рішень, рівень довіри, сприйняття ризиків і інформаційні впливи на поведінку суб'єктів.

Для узагальнення ролі імітаційного моделювання як інструменту підтримки управлінських рішень доцільно виділити основні напрями його застосування (табл. 1).

Таблиця 1

Застосування імітаційного моделювання у підтримці управлінських рішень

Сфера управління	Об'єкт моделювання	Очікуваний ефект
Корпоративне управління	Бізнес-процеси, ресурси	Підвищення ефективності
Логістика та сервіс	Потоки й черги	Оптимізація часу і витрат
Публічне управління	Соціальні програми	Підвищення результативності політики
Антикризове управління	Реакція системи на шоки	Зниження ризиків

Таким чином, імітаційне моделювання забезпечує комплексний підхід до аналізу управлінських рішень, дозволяючи поєднувати економічні, соціальні та поведінкові аспекти функціонування соціально-економічних систем.

Результати та висновки. Використання імітаційного моделювання як інструменту підтримки управлінських рішень сприяє підвищенню обґрунтованості та якості управління в соціально-економічних системах. Імітаційні моделі дозволяють досліджувати альтернативні сценарії розвитку, враховувати невизначеність і ризики, а також аналізувати наслідки управлінських впливів до їх практичного впровадження. Поєднання імітаційного моделювання з цифровими технологіями та когнітивними підходами формує передумови для створення адаптивних систем підтримки прийняття рішень, здатних забезпечити стійкий розвиток соціально-економічних систем у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Єременко Д. В., Єременко Л. В. Інформаційні технології та когнітивна економіка: психологічний вимір управлінських рішень. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2(55). С. 11–28.
2. Єременко Д. В., Єременко Л. В. Шлях до цифрової економіки: основні аспекти та виклики для бізнесу. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2(55). С. 15–21.
3. Єременко Д. В., Єременко Л. В. Вплив цифрової економіки на інституційне середовище. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 18–26.
4. Kubitskyi S., Yeremenko D., Danylenko V., Bataiev S., Varaksina E. Evaluating the impact of innovative technologies on global competitiveness through modelling. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 6. Art. 2024ss0710.

5. Banks J., Carson J. S., Nelson B. L., Nicol D. M. Discrete-event system simulation: a review of recent developments. *Operations Research*. 2010. Vol. 58, No. 6. P. 1627–1646.

6. Law A. M. Simulation modeling and analysis: theory and applications in management. *Journal of Simulation*. 2015. Vol. 9, No. 4. P. 281–296.

УДК 336.74

РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙ У КРИПТОВАЛЮТУ

Чкан І. О.

кандидат економічних наук, доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3764-8380>

Виставкін А. В.

здобувач вищої освіти за ОС «Магістр»

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

Актуальність теми обумовлена стрімким розвитком криптовалютного ринку, який приваблює інвесторів високою прибутковістю, але водночас супроводжується значним рівнем ризику. Інвестиції у цифрові активи набули світового масштабу, а в Україні вони стали популярними через доступність, високий потенціал доходності та розвиток цифрової економіки.

Ризики інвестицій у криптовалюту насамперед пов'язані з високою волатильністю. Коливання цін на криптовалюту можуть сягати десятків відсотків упродовж коротких проміжків часу, що зумовлено впливом новинного фонду, регуляторних рішень та діяльності великих власників активів. Для інвестора це означає суттєву ймовірність втрати вкладених коштів через непередбачувані коливання ринку [1].

Другим важливим ризиком є відсутність єдиного правового поля. Незважаючи на те, що низка країн запроваджує регулювання цифрових активів, світові стандарти ще не сформовані. В Україні прийнято закон про віртуальні активи, однак повноцінне регулювання залежить від розвитку міжнародних норм та інтеграції України у світовий фінансовий простір. У Європейському Союзі криптовалюти розглядаються як альтернативні засоби платежу, які не оподатковуються ПДВ. Однак у деяких країнах, наприклад, у Польщі, ринок криптовалют ще не повністю врегульований. Це означає, що інвесторам необхідно пам'ятати про деякі невизначеності, пов'язані з правовими аспектами криптовалютних інвестицій.

Важливою загрозою також є кіберризик. Криптовалютна інфраструктура базується на цифрових технологіях, які можуть бути вразливими до хакерських атак, фішингових схем, крадіжок приватних ключів. Світова практика знає численні випадки зламів бірж та втрати сотень мільйонів доларів, що свідчить про реальність технічних ризиків [2].

Ще одним суттєвим ризиком виступає діяльність шахрайських проєктів. Поширення ICO, DeFi-проєктів та криптоплатформ призвело до появи значної кількості фінансових пірамід та схем швидкого збагачення. Недосвідчені інвестори часто стають жертвами таких проєктів через відсутність достатніх знань або через бажання отримати швидкий прибуток.

Один з найбільших юридичних ризиків для компаній, які використовують криптовалюту, пов'язаний з боротьбою з відмиванням грошей (AML) та перевіркою клієнтів (KYC). Через анонімність криптовалют вони можуть використовуватися для незаконних операцій. Це означає, що компанії, які працюють з криптовалютами, повинні впроваджувати процедури для ідентифікації своїх клієнтів, аби уникнути порушень. AML: Регулятори

вимагають, щоб компанії, які працюють з криптовалютами, забезпечували відстеження ідентичності своїх клієнтів та джерел їхніх коштів. Це необхідно для запобігання фінансуванню тероризму чи відмиванню грошей. КҮС: Багато криптовалютних бірж та платіжних платформ зобов'язані здійснювати процедуру перевірки клієнтів, збираючи персональні дані та документи, що підтверджують їхню особу. Недотримання вимог AML та КҮС може призвести до штрафів і навіть до заборони діяльності компанії на міжнародних ринках [3].

Торгівля криптовалютами – це бізнес, який складніший, ніж може здатися на перший погляд. Для того, щоб досягти успіху на цьому ринку, інвесторам необхідно отримати необхідні знання та провести дослідження різних аспектів криптовалют. Насамперед важливо розуміти технологію блокчейн і принцип роботи конкретних криптовалютних проєктів, оскільки кожен з них має свої унікальні характеристики та цілі.

Ризики, пов'язані з технологіями, такі як проблеми масштабованості, можуть становити значні труднощі для різних галузей та проєктів. Проблема масштабованості – це здатність системи ефективно зростати та обробляти більшу кількість користувачів або транзакцій без шкоди для продуктивності. У разі таких технологій, як блокчейн або онлайн-платформи, проблеми з масштабованістю можуть призвести до затримок в обробці транзакцій, збільшення часу відгуку або навіть повного зупинення системи у разі перевантаження. Це, у свою чергу, може вплинути на досвід користувача, а у випадку з блокчейн – і на вартість транзакцій.

Нарешті, важливо зазначити ризики низької ліквідності окремих криптовалют. Інвестор може зіткнутися з неможливістю швидко продати актив за справедливою ціною, особливо якщо мова йде про молоді або малопопулярні проєкти.

Підсумовуючи, ризики інвестицій у криптовалюту є багатогранними й вимагають уважного аналізу. Незважаючи на привабливість цифрових активів, інвесторам слід враховувати високу волатильність, кіберзагрози, правову невизначеність і поширеність шахрайства. Перспективи розвитку криптовалютного ринку залишаються позитивними, проте їх реалізація можлива лише за умов підвищення прозорості, кібербезпеки та впровадження ефективного державного регулювання.

Список використаних джерел

1. European Central Bank. Crypto-Assets : Developments and Policy Implications. 2022. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op223~3ce14e986c.en.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Chainalysis. *Crypto Crime Report 2023*. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2023-crypto-crime-report-introduction/> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Юридичні ризики використання криптовалют для міжнародних розрахунків. *AVITAR*. URL: <https://avitar.legal/post/yuridichni-riziki-vikoristannya-kriptovalyut-dlya-mizhnarodnih-rozrahunkiv> (дата звернення: 02.12.2025).

УДК 330.342.1:658.11

ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ СПІЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ НА ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Яшина С. В.

здобувачка освітнього ступеня магістра з економіки
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Яворська Т. І.

доктор економічних наук, професор, професорка кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Сучасні тенденції світового економічного розвитку свідчать про те, що традиційні підходи до споживання, виробництва та ведення бізнесу зазнають суттєвих змін під впливом цифровізації, глобалізації і зростання вимог до раціонального використання ресурсів. В умовах посилення конкуренції, нестабільності ринків, екологічних викликів і зміни споживчих уподобань виникає потреба у формуванні нових економічних моделей, здатних забезпечити ефективність та стійкість розвитку. Однією з таких моделей є економіка спільного споживання, що ґрунтується на доступі до ресурсів без необхідності їхнього володіння.

Метою дослідження є обґрунтування сутності економіки спільного споживання, аналіз її механізмів функціонування, оцінка впливу на сучасні бізнес-моделі та окреслення ключових переваг, викликів і перспектив її розвитку.

Економіка спільного споживання (sharing economy) — це соціально-економічна система, що забезпечує тимчасовий доступ до товарів, послуг, цифрових та матеріальних ресурсів через онлайн-платформи. Її концепція базується на принципі «користування важливіше за власність», що дозволяє значно ефективніше використовувати активи, які значну частину часу залишаються невикористаними. У цьому контексті важливо зазначити, що шерінгова економіка — це не лише про бізнес, а передусім про нову модель взаємодії між людьми, де економічна вигода поєднується з людяністю, довірою та спільною відповідальністю за майбутнє [2, с. 20]. На відміну від традиційної ринкової економіки, де основою є купівля-продаж, шерінгова модель функціонує через доступ і довіру [3, с. 3]. Це підкреслює соціальну природу даної моделі та її здатність формувати сталі форми економічних відносин.

Технологічний прогрес є основою розвитку економіки спільного споживання. Виникнення мобільних застосунків, впровадження big data, штучного інтелекту, блокчейну, електронних платежів та інших інновацій забезпечило можливість швидко та безпечно координувати попит і пропозицію, створювати децентралізовані мережі користувачів і зменшувати транзакційні витрати. Саме цифрові технології дозволили з'явитися першим масштабним платформам, які кардинально змінили ринки послуг. Першими яскравими прикладами стали платформи Airbnb (2008) та Uber (2009), які змінили уявлення про те, як можна надавати послуги проживання чи перевезення без необхідності мати власний готель або автопарк [4, с. 12]. Їхня поява продемонструвала реальну ефективність нового підходу, орієнтованого на тимчасове користування активами, а не на їх володіння.

Основні сегменти економіки спільного споживання включають транспорт (Uber, Bolt, BlaBlaCar, прокат електросамокатів), житлову нерухомість (Airbnb, Booking-платформи оренди), спільне використання робочих просторів (коворкінги), фінансові послуги (краудфандинг, p2p-кредитування), оренду техніки та обладнання, логістику, побутові послуги та освітній обмін. Значущість цього явища підтверджує той факт, що шерінгова модель виявилася універсальною, адже вона задовольняє як практичні потреби людини, так і прагнення до спільності, справедливості та соціальної рівноваги [1, с. 121]. Саме тому вона

активно впроваджується у сфері транспорту, житла, послуг, фінансів та навіть в громадському секторі.

Вплив економіки спільного споживання на бізнес-моделі є комплексним і багаторівневим. По-перше, інновації дозволяють ефективно поєднувати попит і пропозицію в реальному часі. Алгоритми рекомендацій і системи рейтингу мінімізують ризики, а аналітика даних допомагає компаніям краще розуміти поведінку користувачів. Завдяки цьому бізнес може швидко адаптуватися до змін ринку, забезпечуючи персоналізований сервіс. По-друге, цифрові рішення сприяють зростанню довіри — ключового ресурсу шерінгової економіки. Відгуки, рейтинги, перевірка профілів і механізми страхування формують безпечне середовище для взаємодії між незнайомими людьми. Таким чином, технології виконують етичну функцію, підтримуючи чесність і відповідальність. По-третє, інноваційні бізнес-моделі базуються на принципах відкритості та спільного розвитку. Багато платформ надають API для зовнішніх розробників, залучають користувачів до створення контенту, інтегрують соціальні ініціативи. Це формує екосистеми співпраці, де кожен учасник — від розробника до клієнта — робить свій внесок у спільний результат.

Разом з тим, розвиток економіки спільного споживання супроводжується низкою проблем: потребою в правовому регулюванні платформ, забезпеченні захисту прав користувачів, податковій прозорості, безпеці даних і справедливій конкуренції. Також формуються нові виклики для традиційних бізнесів, які вимушені адаптуватися до нових ринкових умов. З огляду на широкі можливості та трансформаційний потенціал економіки спільного споживання, можна стверджувати, що вона є ключовим драйвером оновлення сучасної економічної парадигми. Також вона сприяє екологічній відповідальності, раціональному використанню ресурсів і підвищенню доступності товарів та послуг.

Таким чином, економіка спільного споживання є важливим чинником трансформації сучасного бізнес-середовища та формування нових, гнучких і сталих бізнес-моделей, оскільки вона змінює способи створення і розподілу економічної цінності, стимулює розвиток платформних рішень і сервісної економіки, дозволяючи компаніям оптимізувати витрати та швидко масштабувати свою діяльність. Вона забезпечує споживачам доступ до широкого спектру товарів і послуг за нижчою ціною, формує культуру відповідального споживання, співпраці та довіри, а також сприяє розвитку циркулярної економіки і зменшенню негативного впливу на довкілля. Разом із тим, ця модель висуває нові виклики щодо правового регулювання, захисту прав користувачів, податкової прозорості, що потребує взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. У підсумку, економіка спільного споживання поєднує технологічні інновації, соціальну відповідальність та економічну ефективність, визначаючи вектор розвитку глобальної економіки.

Список використаних джерел

1. Войціцька К. М., Кусік Н. Б., Ревенко А. Є. Циркулярна та шерінгова економіки: сутність та перспективи впровадження на територіях України в умовах російсько-української війни та в період післявоєнного відновлення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). С. 116–124. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-116-124](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-116-124)
2. Рощина Н. В., Борданова Л. С. . Перспективи економіки спільної участі. 2020. С. 19–21.
3. Kraus K., Kraus N., Holubka S. Sharing economy: digital transformation of entrepreneurship on the way to industry 4.0. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.73>.
4. Osetskiy V., Kraus N., Kraus K. Sharing economy: dialectic development of reciprocal exchange in the conditions of virtual reality and digital transformation. *Ekonomična teoriâ*. 2021. № 2. С. 5–27. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2021.02.005>.

UDC 005.96:005.8:331.101.262

INTEGRATED SKILL-SPRINT MODEL FOR THE COMPANY'S HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

Protasenko O.

Candidate of Engineering Sciences, Assistant Professor,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8203-5703>

Introduction. Today, society lives in the era of the fourth industrial revolution, where disruptive technologies – artificial intelligence, the Internet of Things and machine learning – have become integral to business reality. In this paradigm, strategic advantage depends less on capital or technology and more on human capital. The rapid pace of change shortens the life cycle of professional skills to five years, and in IT – to two or three. Traditional approaches based on long-term planning and standardized programs lose relevance, as they are too slow and often lead to outdated training and wasted investments. The key problem for organisations is the growing gap between digital economy requirements and existing corporate development systems [1, 2]. Business needs adaptive specialists with deep expertise and interdisciplinary skills – technical, cognitive, and soft – able to learn quickly, work in cross-functional teams, and solve complex problems. This requires a shift from passive knowledge consumption to active, flexible, and result-oriented learning models.

The study hypothesises that the project approach can effectively accelerate human capital development, systematically reducing competency gaps and delivering measurable results. Skill development is treated as a project with goals, resources, deadlines, and a final product. Flexible methodologies like Agile and Scrum emphasise practical skill application in real tasks, fostering responsibility and initiative.

The aim is to substantiate an integrated project-based model of human capital development, adapted to digital transformation and focused on measurable business outcomes. The study analyses key challenges, compares existing approaches, develops a model combining strategic planning with tactical flexibility, and concludes on its practical significance for modern business.

Literature review. The concept of human capital, fundamental to the modern economy, originates from Theodore Shultz and Gary Becker [3, 4]. Schultz showed that investments in education and health are productive assets, while Becker formalised the idea, proving that employee knowledge, skills and motivation function as capital. Companies investing in training gain long-term advantages through higher productivity and innovation.

In the knowledge economy, human capital becomes a key factor of value creation. The focus shifts from formal education to continuous learning and adaptation, requiring flexible management models [5, 6]. Digital transformation demands a balance of three skill types:

1. Hard skills – technical expertise.
2. Soft skills – social and behavioural competencies (critical thinking, creativity, emotional intelligence, communication, collaboration).
3. Digital skills – literacy in software, cybersecurity, and productivity tools.

Upskilling (deepening competencies) and reskilling (mastering new ones) are vital to closing “competency gaps” [7, 8]. Project management provides a systematic way to achieve goals within limited resources. Traditional methods like PMBOK and PRINCE2 are too slow, so Agile approaches emerged [9, 10]. Scrum and Kanban principles – short cycles, flexibility, focus on results, constant feedback, and cross-functional self-organisation – can be applied to personnel development.

Agile enables rapid adaptation of learning to business needs. Practices already exist: cross-functional teams solve complex problems while acquiring skills “on the fly” [11, 12]; HR departments use Scrum sprints for short programs, e.g., two-week courses on Python, SQL or Power BI, ending with real analytical tasks [13, 14]. Despite such examples, integrated models systematically combining project management with human capital development are still emerging, which defines this study’s relevance.

Results and Discussion.

Comparison of project approaches to the development of human capital.

Approach 1: Waterfall Project. This approach is a linear, sequential model. Each stage of the project – from the analysis of training needs and program development to its implementation and final evaluation – begins only after the previous one has been fully completed. The process is strictly documented, and any changes to the original plan require formal approval and are undesirable.

Edges of the approach:

1. Clear structure and foreplanning, in that all stages, due dates and finances are agreed in advance.
2. Ease of control. The progress can readily be monitored by management against pre-set milestones.
3. Detailed documentation. All steps are documented, making project handover and future analysis easy.

Drawbacks of the approach:

1. Absence of flexibility. The method is not adaptable to a rapidly changing business climate and technology.
2. Extended development term. From identifying a need until employees develop skills, many months will go by.
3. Risk of irrelevance. Once training has been completed, part of the obtained knowledge will be outdated.

Approach 2: Agile (Scrum) Project. It is an iterative and gradual approach based on short, time-boxed cycles called “sprints” (usually 1-4 weeks). Within each sprint, a small team focuses on mastering a specific, highly specialised skill or solving a small practical problem. Constant feedback, adaptation, and team self-organisation have an essential meaning.

Benefits of the approach:

1. High speed and relevance of knowledge. Training is done “just in time” and is immediately applied in practice.
2. Flexibility. The training plan can change from sprint to sprint depending on the project’s and the business’s current needs.
3. High employee involvement. Participants see the immediate result of applying new knowledge, which increases their motivation.

Drawbacks of the approach:

1. Problems in long-term planning. Foreseeing the entire development trajectory for a year beforehand is difficult.
2. Needs high autonomy of teams. A mature corporate culture that trusts teams to make decisions independently is needed.
3. Not always suited for developing essential knowledge that requires consistent and long-term study.

Integrated skill-sprint model for the human capital development.

Awareness of the limitations inherent in classical and flexible approaches in their pure form has necessitated the development of an integrated skill-sprint model. This model was designed to combine the best qualities of both methodologies synergistically: it borrows strategic clarity and predictability from Waterfall for long-term planning and tactical flexibility and speed from Agile for the operational implementation of educational initiatives.

The concept of an integrated model of a project approach to human capital development. The approach’s key idea is to transform corporate training’s view: from a set of disparate events to managing a portfolio of interrelated development projects. In this paradigm, each project aims to form a specific, measurable and demanded business competence.

Within this context, strategic planning, carried out under the guidelines of Waterfall, is utilised to define global priorities and the development plan. All the studies are created to meet the long-term goals of the company. At the same time, tactical implementation, built on the principles of Agile/Scrum, ensures rapid and targeted acquisition of specific competencies through short iterations, allowing the company to respond to current market challenges promptly.

The skill-sprint model stages:

Stage 1: Strategic session (once every six months/year). This foundational stage, typical for Waterfall, is a strategic working session. It involves top management, heads of key business units and HR management. Their task is to identify key “gaps” in competencies that hinder the achievement of strategic goals based on the analysis of business strategy, technological trends and the competitive environment. The result of this session is a “competency backlog” – this is not just a list of skills, but a prioritised and detailed document, where each competency is associated with a specific business goal, which makes the development process transparent and meaningful.

Stage 2: Formation of cross-functional teams. Temporary project teams are created for the highest priority tasks from the backlog. The principle of their formation is not formal affiliation with a department, but the presence of motivation and relevant experience in the participants to solve a specific business problem. For example, the team “Mastering predictive analytics in marketing” can include marketers, data analysts, IT specialists and even sales managers. This approach not only provides a comprehensive view of the problem but also destroys internal corporate “wells”, contributing to creating a culture of knowledge sharing and cooperation.

Stage 3: skill-sprint cycle (2-4 weeks). It is the operational core of the entire project approach, working according to the dynamic principles of Scrum. Each cycle is a completed mini-project for developing and applying a skill. The cycle includes the following phases:

Phase 1: Sprint Planning. At the beginning of the cycle, the team meets to select one specific task from the overall “competency backlog”. They jointly formulate a clear and measurable sprint goal (e.g., “Build and test a prototype customer churn prediction model using Python’s Scikit-learn and Pandas libraries in two weeks”). Defining specific deliverables keeps the process focused and manageable.

Phase 2: Implementation. During the sprint, the team is immersed in an intensive learning process, which is a blended learning format: short theoretical micro-modules, practical workshops with internal or external experts, and mentoring support. The key element of this stage is the immediate application of knowledge in practice. The team does not just learn, it works on its fundamental business problem, transforming learning from an abstract process into an applied tool.

Phase 3: Daily Stand-ups. Short (up to 15 minutes) daily meetings synchronise the team and maintain momentum. Participants answer three questions: what was done yesterday, what is planned to be done today, and what obstacles exist. It enables the quick detection and resolution of issues and encourages a feeling of collective responsibility.

Phase 4: Sprint review. At the end of the cycle, the team demonstrates the results to key stakeholders – management and representatives of business units. What is shown is not a presentation, but a working prototype, a finished analysis or a solved problem. Not only is the achieved business result assessed, but also the apparent increase in the competencies of the participants, which makes the value of training visible and tangible.

Phase 5: Retrospective. It is an internal, closed team meeting dedicated to analysing the work and learning process. In a safe environment, participants discuss what went well and what can be improved regarding interaction, tools and learning methods in the next sprint. It is a mechanism for continuous improvement of the educational process itself.

Stage 4: Completion and Transition. After completing one cycle and a successful sprint review, the team can either move on to the next skill-sprint, taking a new, more complex task from the backlog, or, if the global project goal is achieved, the team is disbanded. Its members must return to their permanent departments already as carriers of a new competence, disseminating the acquired knowledge and experience in the company. Thus, the integrated model ensures a continuous and scalable human capital-building process.

Visualisation of the integrated skill-sprint model for the human capital development in the company (Fig. 1).

Integrated Skill-Sprint Model

The presented diagram demonstrates the cyclical nature of Skill Sprints model implemented within the strategic framework defined by the "Competency Backlog"

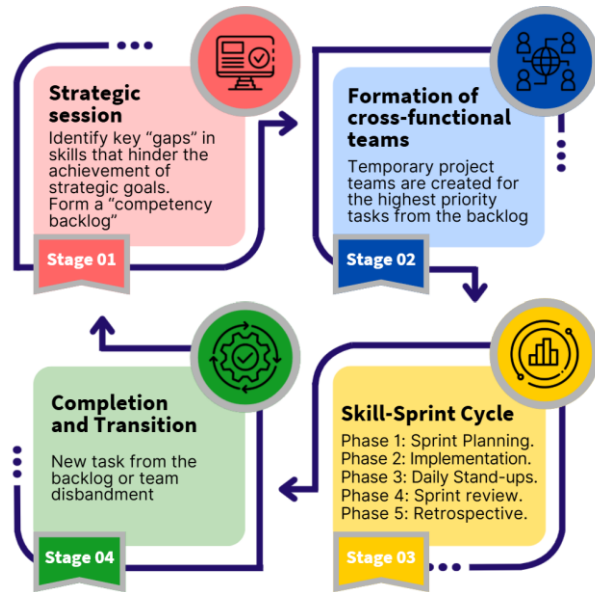


Fig. 1. An integrated skill-sprint model.

To test the viability and practical effectiveness of the proposed integrated skill-sprint model, it was tested within the framework of the activities of a company. The Polyemos company acted as a pilot site, faced with the need for accelerated development of competencies in the field of predictive analytics among marketing department employees to solve the problem of reducing customer churn.

The pilot project was implemented from September to December 2024. The project involved 19 employees. They were trained in the following practical competencies in the field of predictive analytics:

1. Programming in Python and working with its key libraries for data analysis (Pandas and NumPy for processing, cleaning and manipulating data, Scikit-learn for building machine learning models).
2. Data visualisation using libraries (Matplotlib and Seaborn for creating graphs and interactive dashboards).

Thus, the training focused on studying the full cycle of data analytics: from data preparation to building a predictive model and visual presentation of results.

The testing took place in the format of three two-week sprints. The team mastered basic data processing tools during the first sprint and prepared a dataset. They created and tested a basic logistic regression model with 61% accuracy during the second. During the third sprint, the model's accuracy was increased to 72% and an interactive dashboard was created for end users. The results were analysed in three key areas: impact on business indicators, dynamics of competency growth, and efficiency of the process itself (Table 1).

Table 1

Results of the implementation of an integrated skill-sprint model for the development of human capital in the Polyemos Company

Indicators	Results of the indicator evaluation
Business Impact	
Reduce customer churn	Churn rate in the target group decreased by 6.2% in the first quarter after implementation
Creating a business tool	During the project, a working prototype of a customer churn forecasting model was developed and implemented
Competency Growth	
Increasing the level of competencies	The average level of predictive analytics competencies among team members increased from an initial 2.5 to 4.2 points on a 5-point scale

Mastering practical skills	Participants demonstrated a strong command of Python and visualisation tools
Process Efficiency	
Participant satisfaction	The overall level of satisfaction with the learning process was 8.7 out of 10, indicating high motivation and involvement.
Speed of getting results	From team formation to receiving a working prototype with measurable business value, it took only 2 months, which is 2-3 times faster compared to traditional approaches

Source: compiled by the author

Testing of the integrated skill-sprint model demonstrated the effectiveness of its application both for the accelerated development of complex digital competencies and for solving current business problems.

Thus, the proposed skill-sprint integrated model is not just a training method, but a comprehensive approach to managing human capital development as a strategic business process. Implementing this model can bring significant benefits to the company, but it is associated with several potential barriers that require a conscious approach to overcoming them.

Conclusions. The study's main conclusion is that digital transformation creates a fundamental gap between the speed of change in competency requirements and the inertia of classic corporate training models. Long, standardised educational programs are losing relevance, giving way to flexible, adaptive and practice-oriented approaches. The analysis showed that to respond to this challenge, it is necessary to move from considering training as a separate function to its integration into work processes through project activities. The study confirmed the first hypothesis that the project approach can be used for quick and concentrated human capital development under modern conditions. Moreover, it was found that integrated models that combine strategic planning and tactical agility are the most efficient. The proposed integrated skill-sprint model for the human capital development is a direct confirmation of this thesis, demonstrating how it is possible to systematically manage the development of competencies while maintaining high speed and adaptability to the challenges of the digital economy.

The scientific novelty of the work lies in developing an integrated skill-sprint model, which systematically adapts the principles and artifacts of Agile methodologies (sprints, backlog, retrospectives) to solve corporate development problems. Unlike isolated cases of applying flexible approaches, the proposed model is a holistic system that links strategic business goals with operational activities to build competencies. The study's practical significance is that companies can use the proposed model of the project approach as a ready-made framework for creating an adaptive training system. The skill-sprint model provides a specific tool for quickly closing "competency gaps", increasing employee engagement and ensuring a measurable return on investment in human capital.

The presented work opens up several promising areas for further scientific re-search. The most relevant include:

1. Quantitative assessment of the impact of this approach on key financial and operational indicators of the company (productivity, Time-to-Market, innovation activity).
2. Research the possibilities of using artificial intelligence technologies to automate diagnosing competencies, forming a backlog and personalised selection of employee development projects.

References

1. Gontareva I., Chorna, M., Pawliszczy D., Barna M., Dorokhov O., Osinska O.: Features of the entrepreneurship development in digital economy. *TEM Journal-Technology Education Management Informatics*. 2018. Vol. 7(4). P. 813–822.
2. Moncada R., et al. Digital adoption and human capital upscaling: a regional study of the manufacturing sector. *Small Business Economics*. 2025. Vol. 64. P. 2061–2103.

3. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N.Y. 1968. 384 p.
4. Becker G. S. Human Capital. N.Y.: Columbia University Press, 1964. 380 p.
5. Protasenko O. Digital education in the development of the company's human capital. *Proceedings of Socratic Lectures*. 2024. Vol. 10. P. 176–183.
6. Qureshi S. Digital transformation for development: a human capital key or system of oppression? *Information Technology for Development*. 2023. Vol. 29(4). P. 423–434.
7. Zaborovskaia O., Nadezhina O., Avduevskaya E. The Impact of Digitalization on the Formation of Human Capital at the Regional Level. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6(4). P. 184.
8. Ivanova E., Zarska V., Masarova J. Digitalization and Human Capital Development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2022. Vol. 9. P. 402–415.
9. Ahsani R. F., Atmaja H. E., Palupi N. W. I. Human Capital Transformation: Building a Resilient and Agile Workforce. *International Journal of Economics Development Research*. 2024. Vol. 5(3). P. 2275–2286.
10. Dragičević Z., Bošnjak S. Agile architecture in the digital era: Trends and practices. *Strategic Management*. 2019. Vol. 24. P. 12–33.
11. Stryzhak O. Features of the relationship between human capital development and digital technologies in the context of society 5.0 formation. *Agricultural and Resource Econom-cs: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8(3). P. 224–243.
12. Mamanazarov S. [et al.]. Innovating Human Capital Development: The Role of Education, Law, and Economics Through Digital Transformation. *Qubahan Academic Journal*. 2025. Vol. 5(3). P. 78–113.
13. Štaffenová N., Kucharčíková A. Digitalization in the Human Capital Management. *Systems*. 2023. Vol. 11(7). P. 337.
14. Mygal G., Protasenko O., Kobrina N., Ivashura A. Digital Workplace: Ergonomic Principles of Organisation and Development Strategy. In: Lytvynov, O., Pavlikov, V., Krytskyi, D. (eds) Integrated Computer Technologies in Mechanical Engineering – 2024. ICTM 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2025. Vol. 1474. P. 3–14.

Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу

Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції

11 грудня 2025 р.

Відповідальний за випуск: Болтянська Л. О., доцент кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного.

Редактор: Болтянська Л. О.

Дизайн і верстка: Болтянська Л. О., Шквиря Н. О., Юник І. Г.

Адреси для листування:

69600, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

E-mail: tssapk@tsatu.edu.ua

Сайт конференції: <http://www.tsatu.edu.ua/tstt/conf/>

**Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст
представлених матеріалів**

© ТДАТУ, 2025