

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

науково-практичної конференції
молодих вчених та студентів

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ



Випуск № 2

м. Кропивницький

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка
Національний університет «Запорізька політехніка»
Національний університет «Одеська політехніка»
Державний університет «Житомирська політехніка»
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
Полтавський державний аграрний університет
Українська державна льотна академія
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Черкаський державний технологічний університет
Академія праці, соціальних відносин і туризму
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
науково-практичної конференції
молодих вчених та студентів**

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Випуск № 2

Кропивницький – 2025

УДК 33:005(043.2)

Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів науково-практичної конференції молодих вчених та студентів / за заг. ред.: О.М. Левченка, Л.І. Яременко. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, 2025. Вип.2. – 258 с.

Збірник матеріалів науково-практичної конференції молодих вчених та студентів є результатом наукових пошуків дослідників в процесі аналізу актуальних проблем економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Левченко Олександр Миколайович	– доктор економічних наук, професор – науковий редактор,
Денисенко Микола Павлович	– доктор економічних наук, професор,
Бондар Юлія Анатоліївна	– кандидат економічних наук, доцент,
Довгенко Яна Олексіївна	– кандидат економічних наук, доцент,
Яременко Людмила Іванівна	– кандидат педагогічних наук, доцент, – відповідальна за випуск

Друкується згідно рішення вченої ради факультету права, бізнесу та адміністрування Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (протокол № 3 від 05.12.2025 р.)

Відповідальність за зміст та якість матеріалів несуть автори.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Бабич Л., Гопкало Л.М. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	8
Безпалько Т., Воронько-Невіднича Т.В. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ, ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА БЕЗПЕКОВОЇ СКЛАДОВИХ	11
Білоус Л., Бреус С.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ	13
Гіщак О., Бреус С.В. АУТСОРСИНГ В ІТ-СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	17
Годлевська Я., Козловська С.Г. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	19
Дерев'ягін М., Пуліна Т.В. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВІАБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВOSTІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0	22
Дубиніна К., Довгенко Я.О. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ: НОВІ ОРІЄНТИРИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	24
Легкий О. ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ В ЕКОНОМІЦІ	27
Луньов Є. СТАН ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ РОЗПОДІЛЕНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ	30
Луньов Л. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ОСНОВНІ ТИПИ ПРОЄКТІВ WASTE-TO-ENERGY (WTE) В СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	32
Писарєва А., Бондар Ю.А. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ ПІД ВПЛИВОМ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	34
Піскун Н., Боліла С.Ю. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	36
Полторак В. ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ БІОРЕСУРСІВ У СИСТЕМІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА	39
Сергієнко Д., Сергієнко Т.І. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ЧЕРЕЗ ПРИНЦИПИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	42
Сімонцев С., Боліла С.Ю. КОМУНІКАТИВНА МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	44
Смолінкіна О., Жосан Г.В. ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ТА АНАЛІТИКИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ СТАЛОСТІ БІЗНЕСУ	47
Хмельницька С., Савченко В.М. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО СУПРОВОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	50
Черкасов Є., Бреус С.В. ІННОВАЦІЙНО-КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	52



Секція 2.

**АНАЛІЗ, ОЦІНКА І МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
ЯВИЩ ТА ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС**

Вовк С., Димова Г.О. ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЗАДАЧІ КОМІВОЯЖЕРА ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МАРШРУТІВ DIGITAL-ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	56
Гончаренко Р., Довгенко Я.О. МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ	59
Дубовий А., Довгенко Я.О. МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА СИСТЕМНИХ РИЗИКІВ ЄС	62
Крикун В., Бреус С.В. ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК РУШІЙНА СИЛА МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ	65
Литвиненко А. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	68
Лізон Д., Кононенко Л.В. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД У ФОРМУВАННІ ЗВІТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	71
Лутченко О., Денисенко М.П. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «УНІКА» НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ РИЗИКІВ.....	73
Майданик Р., Довгенко Я.О. МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ТА ЄС.....	77
Науменко А., Воробйова О.В. ДЕМОГРАФІЧНИЙ ВИКЛИК УКРАЇНИ: ВІЙНА ЯК ПРИСКОРЮВАЧ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ.....	79
Павлова О., Павлова О.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОГО І НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	83
Тельних А., Скрипник С.В. РИЗИКИ ТА ПОРУШЕННЯ У СФЕРІ ОБЛІКУ ДОХОДІВ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ	85

Секція 3.

**ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК
СИНЕРГІЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Бершадська К., Фрунза С.А. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИНЕРГІЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	90
Білоус Л.М., Бреус С.В. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	93
Губа К., Бондар Ю.А. РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	96
Makarytskyi A., Bondar I.A. MECHANISMS OF STATE FINANCIAL STIMULATION OF INNOVATION AND INVESTMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	97
Маніта А., Бондар Ю.А. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ НА ОСНОВІ СИНЕРГІЇ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ.....	99
Мацкул С., Бондар Ю.А. МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	101



Мірошніченко К., Бондар Ю.А. ІНСИТУЦІЙНІ ІНВЕТОРИ У ФІНАНСУВАННІ СТАЛИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	103
Пімкіна Б., Довгенко Я.О. МЕНЕДЖМЕНТ ВАЛЮТНИХ ТА ІНФЛЯЦІЙНИХ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРИВАТБАНК»)	106
Приходько Є., Нечаєва І.А. ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯКРИЗОВИХ КРАЇН	109
Риндін О., Савченко В.М. ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ.....	112
Саєнко М., Овчарук О.М. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КОНКУРЕНЦІЇ.....	114
Тамулевич Р., Бондар Ю.А. СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН.....	115
Шаповал В., Бондар Ю.А. СИНЕРГІЯ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ (FİNTECH) ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ	117
Яблунівський П., Бондар Ю.А. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	119

СЕКЦІЯ 4.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Бурдова Д., Щоголева І.В. КОНЦЕПЦІЯ «ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ» ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	122
Галенко К., Щоголева І.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	125
Гриценко П., Щоголева І.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ.....	127
Левченко А., Левченко А.О. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ	129
Мандригіна Т., Щоголева І.В. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	132
Маніта А., Щоголева І.В. ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ	134
Сапітон М., Марков Р.Р. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ	136
Соколов М., Писаренко Н.В. ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ У МАРКЕТИНГУ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	137
Турська Є., Писаренко Н.В. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА SMART-ЛОГІСТИКИ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	139
Яковенко О., Денисенко М.П. КОНТРОЛІНГ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ АТ «НОВА ПОШТА».....	141

Секція 5.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЦІ Й МЕНЕДЖМЕНТІ

Бабічева О.І. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ BIG DATA, CRM ТА АНАЛІТИКИ В ДИДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЯХ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ВОЄННОГО БРЕНДУ ..	145
Бодня С., Яременко Л.І. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	148



Второва У., Лобода О.М. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	150
Григораш В., Левченко О.М. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	153
Дзюбас А., Щоголева І.В. ПЛАТФОРМА BAS ERP ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	156
Жарінова Н., Боліла С.Ю. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ	158
Заславська А., Мірошниченко І.С. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ДРАЙВЕРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ АВІАКОМПАНІЙ.....	160
Котелевський Б., Соріна О.О. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	162
Котолуп А.В., Станіславик О.В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	164
Макаренко С. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ	168
Малихін К., Яременко Л.І. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	170
Мірошниченко І.С. ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ	172
Міщенко Т., Бреус С.В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ В ЕПОХУ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ШІ.....	174
Сербіна І., Лобода О.М. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ГЛОБАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ У ТОРГІВЛІ.....	178
Яровський А., Кононенко Л.В. ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ.....	181

Секція 6.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Гончаренко Д., Понюк В. ВПЛИВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ..	183
Дорошенко С., Вараксіна О.В. ЛІДЕРСТВО І ЙОГО РОЛЬ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	186
Казбекова М., Щоголева І.В. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	188
Кравченко А., Щоголева І.В. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	190
Мельник О., Панченко О.П. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	192
Олійник Т., Вараксіна О.В. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	194
Савицька О., Левченко А.О. МОТИВАЦІЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ КРИЗ.....	196
Серенкова М., Панченко О.П. УПРАВЛІННЯ ТРАЄКТОРІЯМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ В ЕКОСИСТЕМІ ГІБРИДНОЇ ПРАЦІ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ ..	199



Слончак О., Панченко О.П. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ HR-АНАЛІТИКИ, ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ ...	202
Цап В., Скрипник С.В. ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИПЛАТ ПРАЦІВНИКАМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	205
Чорногор Н. ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА РОБОЧОГО ПРОСТОРУ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	208
Яременко А., Фрунза С.А. АКТУАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	211

Секція 7.

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ

Багаченко О., Левченко О.М. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	214
Базарна О.В. ІНСТРУМЕНТИ ЗАХИСТУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....	217
Вітренко Ю.В., Левченко О.М. ОСНОВНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	221
Вовк Б., Левченко О.М. ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА	223
Губіна Л., Соріна О.О. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ВОЄННИЙ ЧАС.....	227
Дворак К., Лісніченко М.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНИЦІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....	229
Деков Д., Лісніченко М.О. ДЕМОГРАФІЧНЕ СТАРІННЯ ЯК ВИКЛИК ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ.....	233
Зотов О., Довгенко Я.О. АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА (ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»).....	236
Катютіна Л., Гудзь П.В. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	238
Коротинський В., Левченко О.М. СУЧАСНІ МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	241
Маляренко Я. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛАСТЕРНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ В КРАЇНАХ ЄС.....	243
Полонська В., Панченко В.А. ГНУЧКІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ФАКТОР ВИЖИВАННЯ АВІАПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	246
Полонська В., Панченко В.А. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	248
Соменко В., Панченко О.П. КОНТРОЛІНГ В ЕКОСИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	2511
Фрунза С.А. СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА СТАБІЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА	254



Секція 1. МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Бабич Лілія

*студентка I курсу магістратури
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

Гонкало Лариса Михайлівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки, що висуває підвищені вимоги до управління якістю продукції та послуг як ключового чинника сформування конкурентоспроможності і клієнтської лояльності.

Функціонування системи управління якістю (СУЯ) у ресторанному господарстві забезпечує стратегічне досягнення цілей підприємства, оскільки вона включає стандартизацію операційних процесів, контроль, моніторинг і безперервне вдосконалення [1]. Використання моделей оцінки якості сервісу, зокрема SERVQUAL (з п'ятьма основними вимірами: надійність, гарантування, матеріальні засоби, емпатія, оперативність) дозволяє систематизувати сприйняття якості клієнтами і виявити зони слабких місць у обслуговуванні.

Емпіричне дослідження діяльності ресторану-філії мережі (зокрема, ресторану «Руккола» у м. Київ) показало, що на рівні виробничої стандартизації СУЯ функціонує достатньо добре, але на рівні міжфункціональної координації (наприклад, між виробництвом і залом обслуговування) та управління персоналом існують суттєві прогалини (табл. 1).

Таким чином, діагностика показала, що СУЯ в ресторані є достатньо розвинутою на рівні виробничої стандартизації, але має значні прогалини у сфері



міжфункціональної координації та управління персоналом (людським фактором), які безпосередньо впливають на фінальне сприйняття клієнтом якості сервісу. Типові скарги клієнтів (згідно з аналізом зворотного зв'язку) стосувалися затримок із подачею страв (~45 %), порушень візуальних стандартів подачі (~25 %), невідповідності інгредієнтів (~15 %) та зауважень до роботи персоналу залу (~15 %) — що вказує на наявність критичних точок у процесах виробництва, контролю та обслуговування.

Висока стандартизація операційних процесів у мережевому ресторані створює основу для контрольованого управління якістю, але при цьому потребує активної міждіагностичної комунікації, гнучкості в умовах пікового навантаження та ефективного навчання і мотивації персоналу залу.

Таблиця 1 – Типові скарги клієнтів за результатами аналізу СУЯ
у ресторані «Руккола»

Зміст скарги (виявлена проблема)	Питома вага, % (умовні дані)	Джерело проблеми
Тривалий час очікування страви	45	Недостатня координація між цехом та офіціантами; затримки у виробництві
Візуальна непривабливість страви	25	Поспіх кухарів під час пікового навантаження; недотримання стандартів
Несвіжість або невідповідність інгредієнтів	15	Порушення термінів зберігання; недостатній вхідний контроль сировини
Час очікування початку обслуговування перевищує 7 хв.	15	Низька ефективність управління персоналом залу
Неритмічний процес обслуговування (тривалий час ніхто не підходить до столика, подача страв, що вже вистигли тощо)	17%	Недотримання стандартів якості, технологічних схем виробництва та обслуговування, безвідповідальність персоналу

Джерело: складено автором

Для підвищення ефективності СУЯ у ресторанному підприємстві доцільно застосовувати такі заходи: вдосконалення системи внутрішнього контролю (вхідний контроль інгредієнтів, контроль часу приготування), впровадження чітких стандартів подачі і координації між цехом та залом, підвищення компетенцій персоналу залу через навчання, а також систематичний моніторинг клієнтської оцінки за моделлю SERVQUAL або її адаптаціями. Наукові дослідження підтверджують, що



впровадження політик управління якістю (quality management practices – QMPs) у готельно-ресторанному секторі сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів і, відповідно, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, хоча ефект може варіюватися в залежності від типу закладу.

У контексті розвитку українського ресторанного бізнесу важливим є впровадження міжнародних стандартів управління якістю (серії ISO 9000), що дозволяють формалізувати підхід до планування, забезпечення, контролю та поліпшення якості виробничо-обслуговуючих процесів.

Проведене дослідження підтвердило, що якість у готельно-ресторанному бізнесі виступає **ключовим чинником конкурентоспроможності** та стратегічним інструментом формування лояльності клієнтів. У сучасних умовах підвищеної конкуренції, економічних викликів і змін у споживчих очікуваннях, ефективне управління якістю набуває не лише виробничого, а й соціально-психологічного виміру.

На прикладі діяльності ресторану «Руккола» встановлено, що система управління якістю (СУЯ) є достатньо розвинутою в аспекті **стандартизації виробничих процесів**, проте має **вразливі зони** у міжфункціональній взаємодії та управлінні персоналом. Саме ці аспекти безпосередньо впливають на сприйняття клієнтом якості сервісу — особливо щодо швидкості подачі страв, візуальних стандартів оформлення та професіоналізму офіціантів.

Аналіз клієнтських відгуків і чек-листів показав, що близько 45 % зауважень стосуються затримок у подачі холодних страв, що зумовлено недостатньою координацією між виробництвом і залом. Це підтверджується у роботах вітчизняних та закордонних науковців, які зазначають, що адаптивне управління у сфері гостинності передбачає гнучку комунікацію між усіма операційними ланками та створення умов для швидкої реакції на зміну ситуації [1-4].

У межах дослідження за моделлю **SERVQUAL** встановлено, що найбільше відхилення між очікуваною та фактично сприйнятою якістю спостерігається у вимірах **оперативності, надійності та емпатії персоналу**. Це узгоджується з висновками **Русавської В.А.** та **Тарасюк Г.М.**, які підкреслюють важливість нематеріальних складових сервісу — таких як емоційна залученість персоналу, комунікативна компетентність і культура обслуговування [1, 5].

Водночас позитивним є високий рівень **виробничої стандартизації**, що забезпечує стабільну якість страв і контроль за технологічними процесами. Проте, як зазначає **Бовш Л.А., Гопкало Л.М., Расулова А.М.**, надмірна регламентація без гнучкого управління персоналом може призводити до втрати індивідуалізації сервісу та зниження емоційного комфорту гостей [3].

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити такі узагальнення:

1. Система управління якістю ресторану «Руккола» функціонує ефективно на рівні виробництва, але потребує вдосконалення у сфері **організаційної комунікації та людського фактору**.

2. Ключовими напрямками удосконалення СУЯ мають стати:

- впровадження регулярних тренінгів для персоналу залу;
- оптимізація комунікацій між цехами;
- розширення системи моніторингу задоволеності клієнтів (в т. ч. цифровими інструментами);



–адаптація принципів моделі SERVQUAL до внутрішнього аудиту якості.

3. Важливо поєднувати **стандартизацію (ISO, HACCP) із адаптивним управлінням** – підходом, що дозволяє швидко реагувати на зміни середовища, що особливо актуально в умовах воєнного часу.

4. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування **інтегрованої системи управління якістю сервісу**, яка поєднує операційні, психологічні та інноваційно-технологічні аспекти.

Отже, ефективне управління якістю ресторанного обслуговування має спиратися на принцип **«балансу між стандартизацією і гнучкістю»**, коли технічна стабільність процесів поєднується з емоційною складовою сервісу. Це забезпечує не лише економічну ефективність, а й стійку конкурентну перевагу на ринку гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Rusavska, V., Zavadynska, O., Honchar, L., & Holubets, I. (2025). Quality Management in Restaurant Businesses: Theoretical Bases and Modern Methodological Approaches. *Socio-Cultural Management Journal*, 8(1), 23–45. <https://doi.org/10.31866/2709-846X.1.2025.336355>
2. Bagur-Femenías, L., Perramon, J., & Oliveras-Villanueva, M. (2019). Effects of Service Quality Policies in the Tourism Sector Performance: An Empirical Analysis of Spanish Hotels and Restaurants. *Sustainability*, 11(3), 872. <https://doi.org/10.3390/su11030872>
3. Бовш Л. А., Гопкало Л. М., Расулова А. М. «Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу». Журнал «Наукові горизонти», том 23, № 11, 2020, с. 88-100. doi: 10.48077/scihor.23(11).2020.88-100
4. Гопкало Л. М. *Умови війни — пошук адаптивних рішень розвитку готельного бізнесу*. Київ: КНУКІМ, 2023.
5. Тарасюк, Г. М. (2024). Управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного бізнесу та особливості їх функціонування у воєнний час. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (3(59), 37–43. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-37-43](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-37-43).

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ, ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА БЕЗПЕКОВОЇ СКЛАДОВИХ

Безпалько Тетяна

*студентка II курсу спеціальності 073 Менеджмент ОПП Бізнес-адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава*

Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна

*доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава*

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища стратегічний потенціал підприємства виступає ключовим ресурсом, здатним забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стабільний розвиток. Управління цим потенціалом



передбачає **системний підхід до координації фінансових, матеріальних, інтелектуальних, інноваційних і людських ресурсів підприємства**, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей.

Зрозуміло, що бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, інтенсивною конкуренцією, постійними технологічними змінами та зростанням кіберзагроз тощо. У таких умовах традиційний підхід до управління стратегічним потенціалом підприємства, орієнтований лише на економічні, соціальні та екологічні аспекти, виявляється неповним, оскільки він не враховує ризики, що можуть суттєво вплинути на стабільність та розвиток національної економіки. Відтак, включення безпекової складової є актуальним з кількох причин [1; 4; 5]:

- зростання ризиків бізнесу та ринкової нестабільності: фінансові, операційні, юридичні та стратегічні ризики можуть призвести до значних збитків або втрати конкурентних переваг. Безпекова складова дозволяє систематично ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ці ризики у процесі стратегічного планування;

- кіберзагрози та інформаційна безпека: сучасні підприємства активно використовують цифрові технології та CRM-системи для управління маркетингом, продажами та клієнтськими даними. Безпекова складова включає захист інформаційних ресурсів, що забезпечує безперерйну діяльність і збереження конфіденційної інформації;

- соціальна та репутаційна відповідальність: несприятливі події, пов'язані з порушенням безпеки (техногенні аварії, збої у логістиці, витік даних), негативно впливають на репутацію підприємства та довіру клієнтів. Включення безпекової складової дозволяє мінімізувати такі ризики і підтримувати стабільний імідж суб'єкта господарювання;

- забезпечення стабільності та стійкого розвитку. Безпекова складова інтегрується у систему стратегічного управління, що дозволяє підприємству забезпечувати безперервність бізнес-процесів, планомірно розвиватися і досягати цілей сталого розвитку, навіть за умов зовнішніх та внутрішніх криз;

- комплексний підхід до стратегічного менеджменту. Сучасний стратегічний менеджмент вимагає інтеграції економічних, соціальних, екологічних та безпекових аспектів для формування адаптивної та конкурентоспроможної моделі розвитку підприємства.

Очевидно, що додавання безпекової складової у стратегічне управління потенціалом підприємства є критично важливим кроком, який підвищує його стійкість, зменшує ризики втрат і забезпечує комплексну реалізацію цілей сталого розвитку. Тож, науково обґрунтоване управління стратегічним потенціалом дозволяє підприємству інтегрувати принципи сталого розвитку у корпоративну стратегію, забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та ризик-менеджментом, формувати передбачувану модель розвитку, адаптовану до змін зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури [2; 3].

Таким чином, **управління стратегічним потенціалом в умовах сталого розвитку** виступає не лише як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, але й як механізм реалізації його соціальної, екологічної та безпекової відповідальності, що є ключовим фактором довгострокового стійкого розвитку.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування механізму екологічного менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.52>.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.
3. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). Р. 166–179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4916>.
4. Хахалев Д. О. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 432–437. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>.
5. Voronko-Nevidnycha T., Kovtun O., Bolshakova Ie. Stable development of agri-food enterprises: a strategic management mechanism. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. 322 p. P. 150-157.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Білоус Людмила

студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Європейський університет,
м. Київ

Бреус Світлана Василівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та логістики
Європейський університет,
м. Київ

Суб'єкти господарювання функціонують в мовах ризику та невизначеності. Невизначеність посилюється геополітичними конфліктами, макроекономічною нестабільністю та трансформацією глобальної фінансової системи. В таких умовах управління ризиками набуває стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Особливо актуальним це питання є для банківських установ України, які функціонують в умовах тривалого воєнного стану та зіштовхуються з комплексом специфічних ризиків: кредитними, операційними, ринковими та ризиками ліквідності [1, с. 3].

Аналіз теоретичних підходів до управління господарськими ризиками свідчить про еволюцію від традиційного управління окремими видами ризиків до комплексного Enterprise Risk Management (ERM) підходу. Як обґрунтовує Рязанова Н.О., ERM передбачає інтегровану систему управління всіма видами ризиків на рівні всієї організації, з врахуванням їх взаємодії та впливу на досягнення стратегічних



цілей підприємства [6, с. 65]. На основі цього підходу розроблені міжнародні стандарти управління ризиками, такі як ISO 31000 та COSO Framework, які є обов'язковими для великих корпорацій та фінансових установ.

Господарські ризики як об'єкт управління являють собою потенційну небезпеку виникнення негативних відхилень від запланованих результатів внаслідок невизначеності умов діяльності під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [4, с. 218]. Класифікація ризиків за різними критеріями – за джерелами виникнення (зовнішні та внутрішні), за економічним змістом (операційні, ринкові, кредитні, бізнес-ризики), за ступенем серйозності та часовим горизонтом – дозволяє організаціям комплексно розглядати свій ризиковий профіль та розробляти адекватні стратегії управління.

Особливої уваги заслуговує розподіл ризиків за джерелами виникнення. Зовнішні ризики виникають під впливом чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати: макроекономічні фактори (інфляція, курсові коливання, податкова політика), геополітичні події, зміни законодавства, демографічні зміни та екологічні фактори. Система зовнішніх ризиків формується під впливом макросередовища та є відносно стабільною для групи однотипних підприємств. Внутрішні ризики виникають внаслідок управлінських рішень, організаційної структури, якості персоналу та фінансової політики конкретного підприємства. Вони безпосередньо залежать від діяльності господарюючого суб'єкта і можуть бути зумовлені некваліфікованим фінансовим менеджментом, неефективною структурою активів, надмірною схильністю керівництва до ризикових операцій.

За економічним змістом господарські ризики розподіляються на чотири основні категорії. Операційні ризики пов'язані з можливістю збитків від порушень у виробничих процесах, недоліків систем контролю, помилок персоналу або непередбачених подій. Ринкові ризики виникають через мінливість цін на ринку, коливання попиту та пропозиції, посилення конкуренції. Кредитні ризики включають ризик неповернення виданих кредитів, ненадходження платежів від дебіторів та невиконання зобов'язань контрагентів. Бізнес-ризики стосуються стратегії та тактики суб'єктів господарювання щодо відповідності реальним умовам ринку й змінам законодавства.

Система управління ризиками функціонує під впливом великої кількості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, їх систематизовано за групами з урахуванням змісту впливу у таблиці 1.

Макроекономічні фактори прямо впливають на якість активів та прибутковість підприємства. Законодавче та регуляторне середовище створює необхідність постійної адаптації систем управління ризиками. Особливого значення набувають технологічні трансформації, які відкривають нові можливості для впровадження систем раннього попередження та аналізу великих обсягів даних.

Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління передбачає кілька елементів. По-перше, це формування культури управління ризиками на всіх рівнях організації, де розуміння значущості ризик-менеджменту стає частиною організаційних цінностей. По-друге, впровадження моделі «трьох ліній захисту», де перша лінія представлена бізнес-підрозділами, друга – фахівцями з управління ризиками та комплаєнс, третя – внутрішнім аудитом [5, с. 126]. По-третє, застосування сучасних інструментів та методів – матриці ризиків, SWOT-аналізу,



аналізу чутливості, сценарного моделювання – що забезпечує якісну ідентифікацію та оцінку ризиків.

Таблиця 1

Чинники впливу на систему управління ризиками підприємства

Група чинників	Характеристика впливу
Макроекономічні	Темпи економічного зростання, інфляція, валютні курси, облікова ставка НБУ
Регуляторні	Вимоги Basel III/IV, нормативи НБУ, IFRS 9, AML/CFT законодавство
Технологічні	Цифровізація, AI/ML, Big Data, кіберзагрози, фінтех-конкуренція
Організаційні	Корпоративна культура, якість персоналу, IT-інфраструктура, система комплаєнсу
Конкурентні	Рівень конкуренції, консолідація ринку, поведінка клієнтів

Джерело: систематизовано автором на основі [3]

Досвід банківських установ, зокрема АТ «Райффайзен Банк», демонструє практичну реалізацію комплексного підходу до управління ризиками. Банк застосовує ERM-підхід, інтегруючи управління кредитним, ринковим, операційним ризиками та ризиком капіталу у єдину систему з чіткою організаційною структурою та розподілом відповідальності. Це дозволяє банку підтримувати коефіцієнт достатності капіталу на рівні 16,04%, що перевищує мінімальні вимоги НБУ, забезпечувати рентабельність власного капіталу 15,19% та поступово знижувати частку непрацюючих кредитів до 12,62% [2].

Організаційна структура управління ризиками в банку побудована за принципом трьох ліній захисту. Перша лінія представлена бізнес-підрозділами, які приймають ризики в ході своєї діяльності та несуть первинну відповідальність за їх управління. Друга лінія складається з департаменту ризик-менеджменту та підрозділу комплаєнсу, які здійснюють незалежний контроль та надають методичні рекомендації. Третя лінія – служба внутрішнього аудиту – проводить незалежну оцінку ефективності всієї системи управління ризиками. Така структура забезпечує належний рівень сегрегації обов'язків та незалежності контрольних функцій.

На стратегічному рівні відповідальність за управління ризиками несе наглядова рада банку, яка затверджує Декларацію схильності до ризиків (Risk Appetite Statement), що визначає межі прийнятного ризику для різних видів операцій. Правління банку здійснює оперативне управління та забезпечує виконання затверджених стратегій. Комітет з управління активами та пасивами (ALCO) координує управління ринковими ризиками та ризиками ліквідності. Кредитний комітет приймає рішення щодо великих кредитних експозицій та встановлює ліміти на окремих позичальників та галузі економіки.

Процес управління ризиками включає п'ять взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію, оцінку, моніторинг, контроль та звітність. На етапі ідентифікації використовуються різноманітні методи: аналіз історичних даних, експертні оцінки,



SWOT-аналіз, сценарне моделювання. Оцінка ризиків здійснюється як якісними (експертні судження, матриці ризиків), так і кількісними методами (VaR-моделі, стрес-тестування, аналіз чутливості). Моніторинг передбачає регулярне відстеження ключових індикаторів ризику (KRI) та своєчасне виявлення відхилень від встановлених лімітів.

Виклики сучасного бізнес-середовища вимагають від підприємств переосмислення ролі ризик-менеджменту – від захисної функції до стратегічного інструменту забезпечення конкурентних переваг. Інтеграція управління ризиками у стратегічне планування дозволяє підприємствам не лише мінімізувати потенційні збитки, але й виявляти нові можливості для розвитку, оптимізувати ризик-прибутковий профіль діяльності та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Успішна інтеграція ризик-менеджменту потребує виконання низки умов. По-перше, необхідна підтримка з боку вищого керівництва та наглядової ради, які мають демонструвати приклад відповідального ставлення до ризиків. По-друге, необхідна наявність кваліфікованих фахівців з ризик-менеджменту, які володіють як технічними навичками (фінансове моделювання, статистичний аналіз), так і розумінням бізнес-процесів організації. По-третє, варто впроваджувати сучасні ІТ-системи, які забезпечують збір, обробку та аналіз великих обсягів даних про ризики в режимі реального часу.

Перспективи подальшого розвитку систем управління ризиками пов'язані з більш широким застосуванням технологій штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволять підвищити точність прогнозування ризиків на 20-30% порівняно з традиційними методами. Інтеграція ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських) у систему оцінки ризиків стає обов'язковою вимогою для банків, які прагнуть залучати фінансування від міжнародних інституційних інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ананьева Ю. Методи ідентифікації та мінімізації фінансових ризиків в сучасному світовому економічному просторі. Трансформаційна економіка. 2023. № 4. С. 5–8.
2. АТ «Райффайзен Банк». Звіт керівництва. Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року зі Звітом незалежного аудитора. Київ, 2024. 251 с.
3. Гончар К. О. Нормативно-правова база з управління операційним ризиком банку. Modern Economics. 2020. № 21. С. 59–65.
4. Мірзоева Т. В., Балан О. Д., Старенький М. О. Щодо сутності господарських ризиків у контексті змінних реалій сьогодення. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 218-223.
5. Петик Л. О., Кравченко Б. О. Управління ризиками у банківській сфері. Economics and Region. 2024. № 3 (94). С. 122–132.
6. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд. 2022. № 1 (56). С. 63–71.



АУТСОРСИНГ В ІТ-СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Гіщак Остап

*аспірант II курсу спеціальності 051 Економіка,
ПВНЗ Європейський Університет,
м. Київ*

Бреус Світлана Василівна

*доктор економічних наук, професор,
ПВНЗ Європейський Університет,
м. Київ*

Аутсорсинг в ІТ давно перестав бути лише способом зекономити на адміністративних витратах – у сучасних умовах глобальних трансформацій це один із ключових механізмів бізнес-адаптації та досягнення сталості. Замість сухої класифікації форм і підходів важливо зрозуміти, що віддача від аутсорсингових рішень утворюється не стільки самою передачею задач, скільки правильною інтеграцією зовнішніх компетенцій у загальну бізнес-логіку. Компанії, які вмють трансформувати аутсорсинг у довгострокові партнерства, отримують одночасно економічні вигоди, соціальні переваги та знижений екологічний слід – три виміри, які визначають сталість [1].

Економічно, ІТ-аутсорсинг дає можливість швидко масштабувати ресурси – наймати і звільняти команди відповідно до потреб продукту, отримувати доступ до вузьких технічних експертиз без витрат на довготривале навчання та утримання персоналу. Це особливо критично для стартапів і компаній, що переживають цикли швидкого зростання або навпаки – скорочення. Але головна економічна цінність не тільки у зниженні поточних витрат: через партнерські моделі (revenue sharing, outcome-based contracts) аутсорсинг може стимулювати інновації та розподіляти ризики між замовником і постачальником [2, 3].

Соціальна вимірність проявляється двояко. З одного боку, аутсорсинг створює ринки праці в регіонах із високим ІТ-потенціалом (наприклад, країни Східної Європи, Південної Азії), підвищуючи рівень зайнятості та сприяючи розвитку навичок. З іншого боку, він ставить питання етики праці: умови віддаленої роботи, оплата, робочий час, навчання й підвищення кваліфікації – все це має бути враховане в стратегічних рішеннях замовника, якщо мова про дійсно сталий розвиток. Комплексні підходи, що включають інвестиції в локальні спільноти, програми стажувань та прозору політику працевлаштування, підсилюють соціальну користь від аутсорсингу [4].

Екологічний аспект менш очевидний, але не менш важливий. Перехід на хмарні сервіси, централізація обчислень у енергоефективних дата-центрах, оптимізація використання обладнання – усе це зменшує екологічний слід компанії [5]. Постачальники послуг частокладають у «зелену» інфраструктуру швидше за окремі компанії-замовники, бо масштаби дозволяють їм отримати економію від енергоефективності. Тому грамотний вибір партнера з «green IT» може стати



частиною системного підходу до управління екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності компанії.



Рисунок 1. Схема бізнес-моделі сталого розвитку

Однак саме інтеграція переваг разом з управлінням ризиками робить аутсорсинг сталим інструментом. Основні ризики – вразливість до витоку даних, залежність від постачальника, різниця в корпоративних культурах, регуляторні та юридичні складнощі. Робота над контрактною архітектурою, зобов'язання щодо безпеки, резервні плани та інвестиції в побудову довірчих відносин значно знижують ці загрози. Важливо також, щоб компанія-замовник зберігала стратегічні компетенції в межах організації – тоді аутсорсинг стане доповненням, а не заміною критичного мислення та контролю.

Тренди, що визначатимуть подальший розвиток ІТ-аутсорсингу: по-перше, зростання ролі штучного інтелекту як інструменту автоматизації і підсилення експертизи; по-друге, зміцнення практик екологічності, соціальної відповідальності та корпоративного управління, коли вибір партнера залежить не лише від ціни та якості, але й від впливу на довкілля та суспільство; по-третє, перехід від транзакційних відносин до екосистем партнерств, де цінність створюється спільно і фіксується через спільні ключові показники ефективності, сталості та прозору звітність.



Таким чином, аутсорсинг в ІТ – це не лише про економічну оптимізацію. Це про перетворення зовнішніх сервісів на стійку складову бізнес-моделі. Якщо компанія дивиться в довгострокову перспективу, вкладає зусилля у вибір етичних партнерів, інтегрує критерії екологічності, соціальної відповідальності та корпоративного управління у контракти та розвиває внутрішній потенціал для контролю та координації, аутсорсинг стає потужним інструментом, що підвищує стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність у період глобальних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дзуліт З., Налутка П. Розвиток ІТ-аутсорсингу та його вплив на економіку України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-11>
2. Конопленко А., Ковальов Б., Боруха А. Аналіз моделей ціноутворення та регіональних особливостей на ринку ІТ-аутсорсингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-136>
3. ITEZ. ІТ-аутсорсинг: як знизити витрати та підвищити ефективність бізнесу. 2025. <https://itez.com.ua/blog/it-outsourcing-reduce-costs-increase-efficiency.html>
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Щодо потенціалу і перспектив розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. Аналітична записка. 2013. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-potencialu-i-perspektiv-rozvitku-it-autorsor-dingu-v-ukraini> (дата звернення: 02.11.2025).
5. Abhilash S. S., Shetty D. K. A state-of-the-art overview of green bond markets: Evidence from technology empowered systematic literature review. *Cogent Economics & Finance*. 2022. Vol. 10, № 1. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2135834>

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Годлевська Яніна

студентка VI курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,
м. Черкаси

Козловська Світлана Григорівна

канд. техн. наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,
м. Черкаси

Сучасний період розвитку системи охорони здоров'я України позначений одночасним впровадженням структурних реформ і надзвичайним тиском, спричиненим повномасштабною війною. Реформа, започаткована у 2010 році та посилена у 2018 році, мала на меті трансформувати систему з моделі, орієнтованої на інфраструктуру і бюджети «по статтях», в модель платника-покупця послуг, де фінансування «йде за пацієнтом», з сильним акцентом на первинну ланку та прозоре управління через нові інституції. Створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) стало одним із центральних інструментів цієї трансформації. НСЗУ виступає як покупець медичних послуг та запровадження контрактних відносин із закладами



первинної медичної допомоги. Це має стимулювати ефективніше використання ресурсів й підвищення якості обслуговування [1].

Перехід до моделі «гроші за послугу» передбачав переорієнтацію фінансування з утримання ліжкомісць на оплату конкретних медичних пакетів. Це мало сприяти розвитку амбулаторної та профілактичної допомоги. Однак його реалізація вимагала розвитку цифрових систем обліку, механізмів закупівель і контролю, а також підвищення менеджерської кваліфікації – завдання, які виявилися особливо складними для закладів у малих громадах, де спостерігається нестача кадрів.

Децентралізація управління та передача частини повноважень на рівень громад змінила практики територіального управління охороною здоров'я: громади отримали більшу відповідальність за організацію місцевих послуг, розподіл невеликих інвестицій і визначення пріоритетів. Це відкрило можливості для адаптації послуг під локальні потреби, проте також виявило різницю в управлінській спроможності й ресурсах між громадами – там, де є сильний локальний менеджмент і фінансова база, послуги ставали якіснішими; у відсталих громадах зберігалися вразливості [2].

Повномасштабне вторгнення 2022 року радикально змінило умови функціонування системи охорони здоров'я: критичний тиск на інфраструктуру, суттєві руйнування медичних закладів, масове переміщення населення та нагальне зростання потреб у невідкладній, хірургічній й реабілітаційній допомозі створили подвійний виклик – поєднати військову/гуманітарну медичну відповідь з підтримкою базових довготермінових послуг. Численні атаки на заклади охорони здоров'я і персонал спричинили суттєве зниження функціональності значної частини мережі на деяких територіях, а також поглибили дефіцит лікування хронічних хвороб, доступу до онкологічної допомоги та профілактичних програм. Ці реалії призвели до того, що питання безпеки закладів, мобільних медичних модулів, евакуації пацієнтів і перерозподілу сервісів стало пріоритетним для управлінців [3].

Війна також посилила проблеми людських ресурсів: виїзд частини медиків, мобілізація деяких працівників, збільшення навантаження на тих, хто залишився, руйнування системи безперервного професійного розвитку й емоційне вигорання персоналу. Це підкреслює потребу в комплексній політиці управління персоналом, що включає захист трудових прав, механізми ротації та реабілітації працівників, програми психологічної підтримки і мотиваційні пакети, адаптовані до умов воєнного часу [4].

Цифрова трансформація – одна із важливих опор модернізації: впровадження єдиної електронної системи охорони здоров'я (eHealth) та інтеграція інформаційних систем із НСЗУ дали інструменти для точнішого обліку пацієнтів, оплати послуг, електронних рецептів та моніторингу надання медичної допомоги. У воєнних умовах цифрові сервіси також стали критично важливими для мобільності пацієнтів, збереження даних електронних медичних карток і забезпечення безперервності лікування для переміщених осіб. Водночас існують ризики цифрового розриву, кіберзагроз і складнощі з інтеграцією місцевих МІС у централізовану архітектуру; тому управління цим процесом вимагає не лише технічних рішень, а й політик зі стимулювання впровадження, навчання персоналу та кібербезпеки.



Фінансова стійкість і модель закупівель також відіграють важливу роль. Перехід на контрактну модель змінює роль держави та підвищує вимоги до ефективної бюджетної політики, прозорих процедур закупівель і протидії корупційним ризикам.

Місцева управлінська спроможність у сфері охорони здоров'я стає ключовою. Керівники на місцях мають не лише організовувати медичну допомогу, а й координуватися з гуманітарними організаціями, раціонально використовувати обмежені ресурси, пояснювати населенню, які послуги доступні, та діяти прозоро. Це потребує навичок кризового й фінансового менеджменту, логістики та ефективних комунікацій. До прикладів успішних рішень належать мобільні медичні бригади, тимчасові пункти допомоги, цифрові гарячі лінії та спільні закупівлі необхідних медичних матеріалів.

З огляду на подальші кроки, ефективне управління системою охорони здоров'я України потребує інтегрованого підходу, який поєднує коротко- та довгострокові заходи. У короткій перспективі пріоритетами є відновлення доступу до базових послуг, захист інфраструктури та персоналу, оперативне включення гуманітарної допомоги в національні ланцюги постачання й забезпечення безперервності лікування хронічних пацієнтів. У довгостроковій – потрібно фокусуватися на підвищенні ефективності фінансування, зміцненні первинної ланки як основи профілактики й ранньої діагностики, розвитку кадрового потенціалу, інвестиціях у цифрову інфраструктуру й реабілітаційні сервіси для поранених та постраждалих.

Наразі орієнтирами для управлінців є: зміцнення механізмів співпраці між центральними і місцевими органами влади з чіткою розподільчою відповідальністю; подальше вдосконалення системи закупівель і контрахтування з акцентом на якості та показниках результату; інвестування у системи людського капіталу (навчання, захист праці, психосоціальна підтримка); посилення кібербезпеки і доступності цифрових сервісів; і нарешті – інтеграцію відновлення інфраструктури в загальну стратегію розвитку системи охорони здоров'я. важливим аспектом є підтримка міжнародних партнерів і донорів у поєднанні з прозорими механізмами звітування, щоб донорська допомога була скоординованою і мультиплікативною.

Отже, управління охороною здоров'я в Україні сьогодні – це одночасне вирішення завдань трансформації системи та екстреного реагування на виклики війни. Успіх залежить від гнучкості управлінських рішень, здатності інтегрувати гуманітарні та державні механізми, відновити і модернізувати інфраструктуру, зберегти і розвинути кадровий потенціал, а також від ефективної координації з міжнародними партнерами і прозорих підходів до фінансування та закупівель.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. МОЗ України: Що було, є і буде.
URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/13773-transition_book_healthcare.pdf.
2. Медзаклади почали укладати договори з Національною службою здоров'я України: деталі.
URL: <https://decentralization.ua/news/8918>.
3. Більше двох тисяч медичних об'єктів України зазнали пошкоджень через агресію росії.
URL: <https://itvmg.com/news/bilshe-dvokh-tisyach-medichnikh-obektiv-ukraini-zaznali-poshkodzhen-cherez-ahresiyu-rosii-108972>.
4. За час повномасштабного вторгнення з України виїхали близько 3% медпрацівників. URL: <https://pravdatutnews.com/society/2024/03/04/38094-za-chas-povnomasshtabnogo-vtorgnenny-a-z-ukrayiny-vyyihaly-blyzko>.



УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВІАБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

Дерев'ягін Михайло

аспірант,

Національний університет «Запорізька політехніка»

Пуліна Тетяна Веніамінівна

доктор екон. наук, професор, академік АЕН,

Національний університет «Запорізька політехніка»

Традиційно машинобудівна галузь України була однією з провідних у структурі економіки, її частка до 2014 року становила близько 10 % ВВП країни. Проте після початку війни у 2014 році галузь зіткнулася з численними викликами: частина підприємств була зруйнована або опинилася на непідконтрольних територіях, що призвело до втрати виробничих потужностей. Росія, яка до цього залишалася основним ринком експорту, припинила співпрацю, що поглибило кризу. [1]

Повномасштабне вторгнення 2022 року призвело до ще більшого скорочення виробництва та вимушеної релокації підприємств. За даними Київської школи економіки, до червня 2023 року було пошкоджено або зруйновано понад 420 середніх і великих підприємств, з них понад 100 – промислові. Понад 800 компаній перемістилися до безпечніших регіонів, що вимагало значних витрат. Це спричинило спрощення виробничих процесів і погіршення інвестиційного клімату. [2]

Досвід високорозвинених країн доводить важливість розвитку авіаційної галузі, адже вона має високу додану вартість і мультиплікативний ефект на економіку. Авіабудування створює робочі місця у виробництві, логістиці, технічному обслуговуванні, інфраструктурі. Український досвід підтверджує цю тенденцію: у 2023 році оборонно-промисловий комплекс зріс утричі порівняно з 2022 роком, ключовими напрямками стали авіабудування, авіаремонт, виробництво БПЛА, двигунів і ракет. Ключові проблеми галузі до війни: високий рівень зносу активів (понад 70 %), неефективність державного регулювання, кадровий дефіцит і недостатні інвестиції в модернізацію. Додатково зростання тарифів на енергоресурси (до 30–32 % собівартості ливарної продукції) погіршує конкурентоздатність [3,4].

Попри труднощі, війна може стати каталізатором трансформації галузі. Україна отримує фінансову, технічну й технологічну підтримку від партнерів, що відкриває шлях до переходу на стандарти Індустрії 4.0. Термін «Індустрія 4.0» з'явився у 2011 році для позначення цифровізації виробництва. Її принципи в авіабудуванні створюють суттєву різницю між українськими та світовими компаніями. Глобальні тенденції демонструють переваги автоматизації, застосування штучного інтелекту, аналітики даних і роботизації. Ці технології мінімізують вплив людського чинника, скорочують виробничий цикл і підвищують точність операцій. Українські авіапідприємства вже частково застосовують Інтернет речей (IoT) для контролю якості, штучний інтелект для прогнозування поломок, робототехніку для стабільності процесів і 3D-друк для локалізації деталей.

Проте рівень впровадження залишається обмеженим. Основні переваги Індустрії 4.0 – зростання ефективності, прогнозованість, гнучкість і контроль якості в реальному часі; основні недоліки – висока вартість, складність інтеграції та ризики



кібербезпеки. З огляду на це формується нова концепція – «Якість 4.0», що поєднує цифрові технології з управлінням якістю. Вона спрямована на підвищення ефективності процесів, покращення якості продукції, зменшення браку та екологічного впливу. У межах цієї концепції ключову роль відіграють інтегровані цифрові системи, які забезпечують моніторинг, аналіз і прийняття рішень у реальному часі.

Основні інструменти Якість 4.0 включають:

- IoT для збору даних;
- аналітику великих даних для виявлення тенденцій;
- системи керування життєвим циклом продукції (PLM, PDM, DMS);
- 3D-моделювання;
- віртуальні середовища для симуляцій;
- контроль параметрів процесу в режимі реального часу [9].

Застосування цих технологій формує інтелектуальну систему управління, що оптимізує ресурси, скорочує час виробництва й підвищує надійність виробів. В авіаційній промисловості вони забезпечують точність, безпеку та зниження витрат.

Ключові елементи системи «Якість 4.0»:

- інтеграція процесів виробництва, постачання й контролю якості;
- цифровізація стандартів і сертифікацій;
- використання сенсорів для аналізу даних у реальному часі;
- цифрові двійники для моделювання;
- контроль якості протягом життєвого циклу продукту;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Попри значні руйнування інфраструктури та втрати виробничих потужностей, авіаційна промисловість України має потенціал для відновлення та модернізації. Високотехнологічні рішення Індустрії 4.0 і концепція Якості 4.0 створюють передумови для підвищення ефективності та конкурентоспроможності виробництва. Вітчизняні підприємства вже впроваджують окремі елементи цих технологій, проте їх інтеграція має стати системною і охоплювати весь життєвий цикл продукції. Для реалізації потенціалу необхідні державна підтримка, залучення інвестицій і міжнародне партнерство. Лише комплексне впровадження технологій Індустрії 4.0 та Якості 4.0 дозволить зробити український авіапром локомотивом інноваційного розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пінчук О.В. Трансформаційні зміни у машинобудуванні України під впливом воєнних дій. *Трансформаційна економіка* № 3(08), 2024р. м. Хмельницьк, 2024. С. 37-44.
2. Антонюк В.П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості* № 1(105), 2024р. С. 55-79.
3. М.В. Дерев'ягін, Е.В. Прушківська. Державна координація розвитку авіаційної промисловості в ЄС та Україні. *Економічний вісник* № 3, 2023р. С. 21-31.
4. Т.В. Пуліна. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України* № 25.1, 2015р. С.230-239.
5. G.I. Pop, A.M. Titu, A.B. Pop. Enhancing Aerospace Industry Efficiency and Sustainability: Process Integration and Quality Management in the Context of Industry 4.0. November 2023. Режим доступу: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/23/16206?utm_source. (Дата звернення до ресурсу 08.10.2025).



ІНТЕГРАЦІЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ: НОВІ ОРІЄНТИРИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Дубиніна Крістіна

*студентка II курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Довгенко Яна Олексіївна

*канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Сучасний бізнес функціонує в умовах зростаючого тиску екологічних, соціальних та управлінських (ESG) ризиків. Зміна клімату, соціальна нерівність, пандемічні загрози та військово-політичні конфлікти перетворили концепцію сталого розвитку (СР) з етичного додатка на критично важливий елемент корпоративної стратегії [1]. Управління сталим розвитком (Management of Sustainable Development) вимагає від компаній переходу від традиційної моделі максимізації прибутку для акціонерів до моделі створення спільної цінності (Creating Shared Value – CSV), яка забезпечує економічний успіх у поєднанні з прогресом у соціальних та екологічних умовах [2].

Актуальність дослідження посилюється процесами глобальної діджиталізації та необхідністю зеленої відбудови української економіки, що вимагає інтеграції цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) 2030 у національні та корпоративні стратегії [3].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі ESG-критеріїв як стратегічних орієнтирів сучасного бізнесу та розробка методичних підходів для їхньої інтеграції в систему корпоративного менеджменту.

Фундаментом менеджменту сталого розвитку є концепція Triple Bottom Line (TBL), вперше запропонована Дж. Елкінгтоном, яка розширює традиційний фінансовий результат (Profit) до трьох вимірів: Економіка (Profit), Соціальна сфера (People) та Екологія (Planet) [1].

Економічна стійкість передбачає не лише отримання прибутку, але й забезпечення довгострокової фінансової життєздатності компанії, прозорості та відповідальності перед інвесторами.

Соціальна стійкість охоплює відносини з персоналом (гідні умови праці, розвиток, безпека), партнерами, місцевими громадами та кінцевими споживачами (права людини, якість продукції).

Екологічна стійкість фокусується на мінімізації негативного впливу діяльності компанії на навколишнє середовище (декарбонізація, управління відходами, ефективне використання ресурсів).

Менеджмент СР полягає у балансуванні цих трьох компонентів, оскільки дисбаланс у будь-якій із сфер створює системні ризики для фінансового результату.

Еволюція управлінської думки щодо соціальної відповідальності пройшла шлях від Корпоративної Соціальної Відповідальності (КСВ), яка часто сприймалася як філантропія чи реакція на зовнішній тиск, до ESG-інтеграції, яка є системою



вимірюваних, стандартизованих показників, що впливають на ринкову оцінку та доступ до капіталу.

Сьогодні фінансові ринки (інвестори, банки) активно використовують ESG-рейтинги як інструмент оцінки нефінансових ризиків та довгострокової стійкості компанії. Високий ESG-рейтинг знижує вартість залучення капіталу (Cost of Capital) та підвищує інвестиційну привабливість, оскільки інвестори розглядають стійкість як предиктор майбутньої прибутковості [4].

Стратегічні орієнтири сучасного бізнесу мають бути безпосередньо пов'язані з 17 Цілями Сталого Розвитку (ЦСР) ООН. Менеджмент СР вимагає, щоб компанії визначали 3–5 пріоритетних ЦСР, які мають найбільший вплив на їхню основну діяльність, і формували навколо них бізнес-моделі.

Наприклад, для енергетичної компанії пріоритетом буде ЦСР 7 (Доступна та чиста енергія) та ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату), а для агрохолдингу - ЦСР 2 (Подолання голоду) та ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво). Це забезпечує стратегічну сфокусованість інвестицій та інновацій.

Ключовим інструментом екологічної стійкості є перехід від лінійної моделі «видобуток – виробництво – утилізація» до циркулярної економіки. Ця стратегія передбачає оптимізацію ресурсів, повторне використання матеріалів, відновлення продуктів та мінімізацію відходів [5].

Менеджмент СР, орієнтований на циркулярність, дозволяє:

- Знизити операційні витрати на сировину (через рециклінг).
- Створити нові джерела доходу (через продаж вторинної сировини чи послуг з відновлення).
- Покращити імідж компанії, що особливо цінно для сучасних споживачів.

Для ефективного управління СР необхідно запровадити систему контролю, яка включає нефінансові показники. Збалансована Система Показників (Balanced Scorecard, BSC) може бути адаптована шляхом додавання окремої «Перспективи Сталого Розвитку» або інтеграції ESG-KPI у чотири класичні перспективи (Фінанси, Клієнти, Процеси, Навчання та Розвиток) [4].

Таблиця 1

Інтеграція ESG в традиційні KPI

Перспектива BSC	Традиційний KPI	ESG-інтегрований KPI
Фінанси	Прибуток (Net Income)	Вартість капіталу з урахуванням ESG-ризиків.
Клієнти	Індекс задоволеності (CSI)	Частка «зеленої» (стійкої) продукції у загальному обсязі продажу.
Процеси	Ефективність виробництва	Викиди CO ₂ на одиницю продукції (Carbon Intensity).
Навчання	Плинність кадрів	Індекс соціальної безпеки (гендерна рівність, навчання з питань СР).

Така система дозволяє топ-менеджменту бачити не лише фінансовий результат, але й комплексний вплив управлінських рішень на всі три виміри Triple Bottom Line (TBL).



Український бізнес зіткнувся з унікальними викликами, пов'язаними з широкомасштабною війною. Стратегічні орієнтири сталого розвитку повинні враховувати:

- Потребу в негайному відновленні інфраструктури та виробничих потужностей.
- Обмежений доступ до фінансового капіталу, де інвестори надають перевагу тим проектам, які демонструють високі показники соціальної стійкості (підтримка ветеранів, робочих місць).
- Ризики, пов'язані з безпекою та цілісністю постачання.

Менеджмент сталого розвитку в Україні стає синонімом управління стійкістю (resilience), де соціальна та управлінська компоненти (G та S) є пріоритетними.

Така інтеграція ESG-критеріїв відкриває для українського бізнесу значні можливості:

- ✓ Залучення "зеленого" фінансування: Міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, Світовий банк) та фонди реконструкції надають перевагу проектам, які відповідають принципам ЦСР, особливо в енергетиці, будівництві та агросекторі.
- ✓ Покращення експортних позицій: Відповідність європейським стандартам (Green Deal, Carbon Border Adjustment Mechanism) стає обов'язковою умовою для виходу на ринки ЄС.
- ✓ Створення інклюзивного середовища: Соціальна стійкість передбачає створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, що є ключовим елементом післявоєнного відновлення.

Висновки. Менеджмент сталого розвитку є ключовим стратегічним орієнтиром сучасного бізнесу, що перетворює екологічні та соціальні виклики на конкурентні переваги. Успішна реалізація цього менеджменту вимагає:

1. Визнання ESG-критеріїв як інтегрованої частини корпоративної стратегії, а не лише функції КСВ.
2. Застосування методики TBL та адаптованого інструментарію (ESG-BSC, ABC-аналіз) для кількісного вимірювання та контролю нефінансових показників.
3. Стратегічного фокусування на пріоритетних ЦСР ООН для забезпечення спільної цінності (CSV) для суспільства та акціонерів.
4. Використання ESG-інтеграції як ключового фактора залучення інвестицій та забезпечення стійкості в процесі відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Elkington, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. – Gabriola Island: New Society Publishers, 1998. – 202 p.
2. Porter, M. E., Kramer, M. R. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. – 2011. – Vol. 89, No. 1/2. – P. 62–77.
3. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. – New York: UN, 2015.
4. Коваль, В. М. *Стратегічний менеджмент сталого розвитку*. – Київ: Центр учбової літератури, 2023. – 410 с.
5. Webster, K. *The Circular Economy: A Wealth of Flows*. – Isle of Wight: Ellen MacArthur Foundation Publishing, 2015. – 300 p.



ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ В ЕКОНОМІЦІ

Легкий Олександр

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора
філософії спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини
(спеціалізація С1.01 Економіка)»,*

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

Сучасні трансформаційні процеси у світовій та національній економіці зумовлюють потребу в переосмисленні теоретичних засад розвитку, управління змінами та стратегічного зростання. В умовах глобалізації, технологічних зрушень і зростання екологічних викликів традиційні концепції економічного розвитку втрачають універсальність, що спричиняє появу нових наукових підходів до осмислення процесів економічного девелопменту.

Поняття «девелопмент» (від англ. *development*) в сучасному науковому дискурсі охоплює ширший спектр значень, ніж класичне «розвиток». Воно відображає не лише кількісне зростання економічних показників, а й якісні зміни у структурі господарських систем, соціальній сфері, інституційному середовищі, екологічному балансі та інноваційній динаміці. Девелопмент у такому розумінні стає інтегральним процесом, який поєднує економічну ефективність, екологічну збалансованість та соціальну відповідальність.

Протягом останніх десятиліть спостерігається еволюція наукових підходів до розуміння сутності девелопменту – від класичних теорій економічного зростання до концепцій сталого, інклюзивного, територіального та економіко-екологічного розвитку. Вивчення цих підходів дозволяє не лише простежити зміну наукових парадигм, а й сформувати методологічну основу для сучасних стратегій розвитку національних господарських систем, зокрема аграрного сектору.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного узагальнення еволюції наукових підходів до розуміння сутності девелопменту, визначення його ключових характеристик та структурних компонентів у контексті сучасних викликів сталого економічного зростання.

Еволюція наукових підходів до розуміння сутності девелопменту в економіці відображає поступовий перехід від вузького тлумачення економічного зростання до системного бачення розвитку як багатовимірного процесу, що охоплює економічні, соціальні, екологічні, інституційні та інноваційні аспекти.

1. Класичні та неокласичні підходи до розуміння розвитку.

У класичній політичній економії (А. Сміт, Д. Рікардо, Т. Мальтус) розвиток ототожнювався з нагромадженням капіталу, підвищенням продуктивності праці та розширенням ринку. Пізніше, у рамках неокласичної школи (Р. Солоу, Т. Свон, Е. Денісон), поняття економічного зростання набуло кількісного виміру й пов'язувалося з ефективним використанням факторів виробництва – праці, капіталу та технологічного прогресу.

Однак ці теорії розглядали розвиток як лінійний процес, що передбачає безперервне зростання ВВП без урахування соціальних та екологічних обмежень.



Такий підхід виявився недостатнім для пояснення структурних диспропорцій, регіональної нерівності та екологічних наслідків економічної діяльності.

2. Інституційний і еволюційний підходи.

Із середини ХХ ст. у науковому дискурсі формується **інституційна парадигма розвитку** (Т. Веблен, Д. Норт, У. Мітчелл), що акцентує роль інститутів – формальних і неформальних правил, які визначають економічну поведінку суб'єктів. Девелопмент у цьому контексті тлумачиться як процес трансформації інституційного середовища, що забезпечує стабільність, інноваційність та адаптивність економічної системи.

Паралельно розвивається **еволюційний підхід** (Й. Шумпетер, Н. Нельсон, С. Вінтер), який розглядає розвиток як результат постійних інноваційних змін і «творчого руйнування». У цьому контексті девелопмент визначається як нелінійний, кумулятивний процес, що включає технологічні зрушення, структурну перебудову та підвищення конкурентоспроможності.

3. Концепції сталого та інклюзивного розвитку.

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. у відповідь на загострення глобальних екологічних проблем і соціальних диспропорцій з'являється концепція **сталого розвитку** (*sustainable development*), закріплена у доповіді Комісії Брундтланд (1987 р.) та подальших міжнародних документах ООН. Сталий девелопмент поєднує економічне зростання з екологічною рівновагою і соціальною справедливістю.

Ідеї **інклюзивного розвитку** (П. Кругман, Дж. Стігліц, А. Сен) підкреслюють необхідність залучення всіх соціальних груп до процесу створення і розподілу економічних благ, формування «економіки можливостей» та зменшення соціальної нерівності.

У цих концепціях відбувається поступова зміна акцентів – від кількісних до якісних характеристик розвитку, що засвідчує перехід від економіки зростання до економіки добробуту та гармонійного співіснування з природним середовищем.

4. Економіко-екологічний та девелопментний підхід у сучасній науці

У сучасних умовах формується **економіко-екологічний підхід до девелопменту**, який інтегрує економічну ефективність із природоорієнтованими стратегіями розвитку. Основу цього підходу становить концепція «зеленої економіки», що передбачає екологізацію виробництва, ресурсозбереження, розвиток відновлюваних джерел енергії та екологічну модернізацію господарства.

Девелопмент у цьому контексті розглядається як **системна взаємодія економічних, соціальних та природних підсистем**, спрямована на забезпечення збалансованого росту, підвищення якості життя та збереження екологічного потенціалу. Для аграрного сектору, який безпосередньо взаємодіє з природним середовищем, така інтеграція має особливе значення.

5. Сучасна інтерпретація поняття «девелопмент».

Сьогодні поняття «девелопмент» в економічній науці набуло міждисциплінарного характеру. Воно трактується не лише як процес економічних змін, а як **керований, цілеспрямований і багаторівневий розвиток**, що включає проєктування, інвестування, управління трансформаціями і формування нової якості економічного простору.



Таким чином, девелопмент – це не просто «розвиток» у традиційному сенсі, а **комплексна діяльність зі створення, управління і відтворення економічної вартості** в умовах обмежених ресурсів, інституційних змін та екологічних викликів.

Проведене дослідження показало, що еволюція наукових підходів до розуміння сутності девелопменту в економіці відображає поступовий перехід від вузькоекономічних уявлень про розвиток до системного бачення цього процесу як багатовимірного й інтегрованого явища.

На ранніх етапах домінували класичні та неокласичні теорії, у межах яких розвиток тлумачився як кількісне зростання виробництва та капіталу. Подальший розвиток економічної думки, зокрема інституційний та еволюційний напрями, розширили трактування девелопменту, акцентуючи на ролі інституцій, технологічних змін, підприємництва та інновацій у забезпеченні стійкого економічного зростання.

У другій половині ХХ ст. під впливом глобальних викликів – екологічних, соціальних, енергетичних – сформувалися концепції сталого, інклюзивного та економіко-екологічного розвитку. Вони заклали методологічні основи сучасного бачення девелопменту як збалансованого процесу, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і збереження природного середовища.

Сучасна інтерпретація поняття «девелопмент» передбачає розуміння його не лише як результату економічного зростання, а як комплексного процесу управління змінами, який поєднує стратегічне планування, інвестиційно-інноваційну діяльність, інституційні перетворення та екологізацію господарських практик.

Таким чином, девелопмент у сучасній економічній науці постає як інтегрована модель розвитку, що базується на взаємодії економічних, соціальних, екологічних та інституційних чинників. Його дослідження має важливе значення для формування ефективних стратегій сталого розвитку національної економіки, зокрема аграрного сектору України, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності, раціональне використання ресурсів і гармонізацію відносин між людиною та природою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hutsaliuk O., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantieliieieva I., Chen M., Vlasova Y. Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*. 2025. Vol 28. No. 4s. Pp. 351-365. DOI: <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330>
2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Sociocultural aspects of the distribution and implementation of corporate control in an integrated corporate association. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.)*. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, 2025. Ч. I. С. 23-24.



СТАН ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ РОЗПОДІЛЕНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Луньов Євген

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора
філософії спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини
(спеціалізація С1.01 Економіка)»,*

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

Основні напрямки змін структури і відносин власності енергетичних підприємств виділено в п'ять категорій: приватизацію, дерегуляцію і лібералізацію, консолідацію, диверсифікацію і зміну форм власності. Зміни структури і відносин власності в енергетичних підприємствах є складним процесом, який включає різні стратегії і підходи. Такі зміни спрямовані на підвищення ефективності, залучення інвестицій і адаптацію до нових ринкових умов і технологічних змін.

Визначено системоутворюючі компоненти розвитку тенденцій, які формують майбутнє енергетики: перехід до відновлюваних джерел енергії; розвиток технологій зберігання енергії; впровадження інтелектуальних мереж (Smart Grids); децентралізація енергетичних систем; цифровізація енергетичних систем; державне регулювання програм енергоефективності; підвищення рівня викоистання водневої енергетики; електрифікація транспортного сектору; запровадження систем енергетичного менеджменту у будівлях; розвиток гібридних енергетичних систем; посилення вибору технологій уловлювання та зберігання вуглецю (CCS); надання переваг **мікромережам (Microgrids)**; підвищення кібербезпеки енергетичних систем; активізація технологій переробки та утилізації акумуляторів; використання штучного інтелекту для оптимізації енергетичних систем; інтеграція електричних транспортних засобів у енергетичні системи; утворення енергетичні кооперативів і спільнот; посилення контролю державної політики щодо регулювання енергетичного сектору.

Стан енергетичної системи України в умовах інтеграції розподілених джерел енергії (РДЕ) є важливою темою, що поєднує виклики енергетичної безпеки, декарбонізації та модернізації інфраструктури. Узагальнений аналітичний огляд основних аспектів:

1. Загальний стан енергетичної системи України.

Післявоєнні виклики: внаслідок повномасштабної війни з РФ українська енергетика зазнала значних руйнувань: пошкоджено теплові та гідроелектростанції, мережі, підстанції.

Роль ВДЕ (відновлюваних джерел енергії): частка ВДЕ у виробництві електроенергії досягла понад 10-12% до 2022 року, однак внаслідок окупації півдня (особливо Херсонщини та Запоріжжя) ця частка тимчасово знизилася.

Імпорт/експорт: з 2023 року Україна активно інтегрується в енергетичну систему ENTSO-E, що дозволяє експортувати/імпортувати електроенергію в ЄС.

2. Стан підприємств енергетичного сектору.

Традиційні генерації: ТЕС і АЕС залишаються базою виробництва. "Енергоатом" забезпечує ~50% електроенергії. Проте, є обмеження щодо ремонтів і паливозабезпечення.



Оновлення потужностей: частина об'єктів старішає (60-70-х років), тому інтеграція нових РДЕ потребує модернізації мереж.

Децентралізація: все більше підприємств та громад переходять на локальні рішення – сонячні станції, біогаз, малі ГЕС тощо.

3. Інтеграція розподілених джерел енергії (РДЕ).

Переваги:

Енергетична стійкість: менша залежність від централізованих джерел, особливо вразливих до атак.

Локальна автономність: громади, агропідприємства та ОСББ можуть забезпечувати себе енергією.

Зменшення втрат: локальне виробництво знижує втрати на передачу.

Виклики:

Нестабільність генерації: сонячна/вітрова генерація потребує балансування (накопичувачі, гнучке споживання).

Недостатня гнучкість мереж: старі трансформатори й лінії часто не готові до зворотного потоку енергії.

Регуляторні бар'єри: не всі процедури підключення РДЕ є прозорими та швидкими.

4. Кроки до покращення.

Інвестиції в смарт-мережі (smart grids): для балансування навантаження, гнучкого керування споживанням та зберіганням.

Реформа ринку електроенергії: прозорі тарифи, підтримка prosumers (споживачів-виробників).

Розвиток накопичувачів енергії (ESS): впровадження батарейних систем (наприкладі Вінницької, Львівської областей).

Міжнародна підтримка: гранти, інвестиції, технічна допомога (від ЄС, USAID, GIZ тощо).

5. Перспективи.

Децентралізована модель: Україна рухається до моделі, де громади, бізнес і держава спільно забезпечують енергетичну безпеку.

Зелений курс ЄС: інтеграція в європейський ринок енергії передбачає відповідність екологічним стандартам.

Відновлення з урахуванням нових реалій: реконструкція зруйнованих об'єктів йде із врахуванням можливостей для інтеграції РДЕ.

Енергетична система України переживає період глибоких трансформацій, спричинених як зовнішніми викликами – збройним конфліктом, руйнуванням інфраструктури, енергетичними кризами, так і внутрішніми потребами у модернізації та сталому розвитку. Інтеграція розподілених джерел енергії (РДЕ) відкриває нові можливості для децентралізації, підвищення енергонезалежності регіонів і розвитку зеленої енергетики.

Однак ефективне впровадження РДЕ потребує комплексного підходу: модернізації електромереж, удосконалення нормативно-правової бази, залучення інвестицій та розвитку систем накопичення енергії. Важливу роль відіграє також свідоме залучення громад, малого бізнесу та муніципалітетів до енергетичних ініціатив.



У майбутньому, завдяки поєднанню централізованих та децентралізованих джерел, Україна зможе побудувати гнучку, безпечну та сталу енергосистему, що відповідатиме європейським стандартам і стане основою для економічного відновлення та екологічного переходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hutsaliuk O.M., Havrylova N.V., Krasnozhon NS Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Economic innovations*. 2020. Vol. 22. Iss. 3 (76). Pp. 159-167. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-1672](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-1672).
2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Гаврилова Н.В., Коваленко-Марченкова Є.В. Визначення напрямків удосконалення організаційно-економічного механізму диверсифікації використаних ресурсів та управління витратами виробництва *Економічні інновації*. 2021. Т. 23. № 1 (78). С. 75-83. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83)

СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ОСНОВНІ ТИПИ ПРОЄКТІВ WASTE-TO-ENERGY (WTE) В СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Луньов Лев

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора
філософії спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини
(спеціалізація С1.01 Економіка)»,*

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

У сучасних умовах зростання обсягів відходів, дефіциту енергоресурсів та потреби у скороченні викидів парникових газів особливого значення набувають технології перетворення відходів на енергію – Waste-to-Energy (WtE). З одного боку, WtE пропонує інноваційний інструмент енергетичної диверсифікації, зменшуючи залежність від викопних ресурсів. З іншого – є важливою складовою системи раціонального поводження з відходами, дозволяючи мінімізувати їх захоронення та зменшити негативний вплив на довкілля.

Концепція WtE органічно вписується в принципи циркулярної економіки, яка передбачає максимальне повернення ресурсів у виробничий цикл. На відміну від традиційних лінійних моделей «виробництво – споживання – викидання», технології WtE дозволяють відновити енергетичну цінність залишкових відходів, що не підлягають повторному використанню або переробці.

Проекти Waste-to-Energy охоплюють широкий спектр технологічних рішень: від спалювання та виробництва RDF-палива до біогазових комплексів, піролізу й газифікації. Кожен з цих підходів має власні переваги, обмеження та галузі застосування, формуючи комплексну енергетично-ресурсну систему.

Таким чином, вивчення сутності, ролі та основних типів WtE-проектів є важливим для розуміння їхнього впливу на енергетичну безпеку, екологічну стійкість та розвиток циркулярної економіки. Це дозволяє оцінити потенціал технологій, які здатні трансформувати відходи у цінний енергетичний ресурс і сприяти переходу до більш ефективної та екологічно збалансованої моделі господарювання.



Інтеграційні проєкти waste-to-energy в системі циркулярної економіки:

1. Сутність підходу Waste-to-Energy (WtE).

Waste-to-energy – це технології перетворення твердих побутових, промислових та органічних відходів на корисну енергію: тепло, електрику, біогаз, синтез-газ або альтернативне паливо (RDF).

У межах циркулярної економіки WtE виконує функцію **замикання матеріальних і енергетичних потоків**, зменшуючи обсяги відходів, що потрапляють на полігони.

2. Роль WtE у циркулярній економіці.

У моделі кругового (циркулярного) господарства WtE розглядається як завершальна ланка після: скорочення утворення відходів, повторного використання, перероблення.

Для відходів, що **не підлягають рециклінгу**, WtE забезпечує:

відновлення енергетичної цінності матеріалів;

зменшення навантаження на полігони;

скорочення викидів метану;

отримання локальної, стабільної енергії.

3. Основні типи WtE-проєктів у системі циркулярної економіки.

Біогазові комплекси. Використовують органічні відходи агросектору, харчової промисловості, стічні шлами. Продукти: біогаз, біометан, тепло, електроенергія, добрива (дигестат). Відповідають принципам циркулярності: енергія → повернення поживних речовин у ґрунт.

Спалювання відходів з одержанням енергії. Застосовується для несортованих або залишкових побутових відходів. Дає стабільну генерацію, зменшує обсяг сміття до 90%. Енергетичні потоки повертаються в систему теплопостачання або електромережі.

RDF/SRF-паливо. Виробляється з відходів, що не можуть бути перероблені. Використовується в цементній промисловості або на спеціальних енергетичних установках. Дозволяє замінювати викопні енергоносії, зменшуючи CO₂ -викиди.

Піроліз та газифікація. Термохімічні процеси для пластикових, гумових та змішаних відходів. Продукти: синтез-газ, піролізна олія, вуглецеві залишки. Важлива технологія для циркулярності полімерів і гуми.

4. Інтеграційна цінність таких проєктів.

Економічна: створення місцевої енергетики (тепло, електрика, біометан, водень у перспективі); зменшення імпорту газу та вугілля; розвиток індустрії утилізації, підвищення інвестиційної привабливості громад.

Екологічна: зниження обсягів захоронення; скорочення метанових викидів із полігонів; краще управління потоками відходів згідно з ієрархією ЄС.

Соціальна: робочі місця у громадах; стабільність теплопостачання; формування культури відповідального поводження з ресурсами.

5. Виклики та обмеження.

Необхідність попереднього сортування відходів. Висока вартість будівництва й нормативні бар'єри. Спротив частини населення (ефект NIMBY). Потреба в прозорій системі тарифів та довгострокових гарантіях для інвестора.



6. Тенденції розвитку.

Перехід до **місько-регіональних кластерів WtE**, що комбінують перероблення, біоенергетику та термічну утилізацію.

Інтеграція з системами **смарт-енергетики**, побудованими на локальному виробництві та накопичувачах.

Перехід до **low-carbon** і **net-zero** стратегій відповідно до європейського Green Deal.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Методи регулювання та оптимізації витрат виробництва продукції агросектору в системі управлінського обліку малого і середнього бізнесу. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 2 (22). С. 51-59. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-51-592](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-51-592).
2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Коцюмба О.Ю. Формування аналітичного забезпечення сталого функціонування підприємств сфери послуг. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки».* 2022. Вип. 20 (49). С. 81-102. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-81-102](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-81-102)

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ ПІД ВПЛИВОМ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Писарєва Анастасія

студент II курсу спеціальності 073 Менеджмент

*Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький*

Бондар Юлія Анатоліївна

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький*

У сучасних умовах глобалізації та посилення екологічних викликів фінансова діяльність підприємств зазнає суттєвих змін. Традиційні моделі корпоративних фінансів, орієнтовані переважно на максимізацію прибутку, поступово трансформуються під впливом концепції сталого розвитку. Зміщення акцентів від короткострокової вигоди до довгострокової стійкості вимагає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG-факторів) у фінансових стратегіях компаній.

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та збереження навколишнього середовища, що безпосередньо впливає на фінансові рішення підприємств. У результаті формується нова парадигма корпоративних фінансів, у межах якої ефективність бізнесу визначається не лише рівнем прибутковості, а й ступенем відповідальності перед суспільством та природою.

Трансформація моделей корпоративних фінансів у напрямі сталого розвитку зумовлена як глобальними тенденціями, так і внутрішніми потребами бізнесу. У



сучасних умовах компанії вже не можуть обмежуватися традиційною метою - максимізацією прибутку. Інвестори, споживачі, державні інституції та суспільство вимагають від підприємств прозорості, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості. Це спонукає бізнес до переосмислення своїх фінансових стратегій і впровадження принципів сталого розвитку у всі сфери діяльності.

Одним із ключових напрямів трансформації є інтеграція ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) у систему корпоративних фінансів.

Екологічний аспект (E) передбачає фінансування проєктів, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля - зниження викидів вуглецю, впровадження енергоощадних технологій, розвиток «зеленої» енергетики.

Соціальний аспект (S) орієнтований на забезпечення справедливих умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку громад та дотримання прав людини.

Корпоративне управління (G) пов'язане з прозорістю фінансової звітності, етичним веденням бізнесу та ефективним контролем над фінансовими потоками.

У контексті сталого розвитку значних змін зазнають механізми інвестування. Традиційні підходи, засновані виключно на фінансових показниках, поступово відходять на другий план. Натомість набирають популярності «зелені» інвестиції, соціальні облігації, фонди сталого розвитку. Такі інструменти дають змогу залучати капітал для проєктів, що приносять не лише прибуток, а й позитивний соціально-екологічний ефект.

Не менш важливою складовою трансформації є зміна системи фінансової звітності. Багато міжнародних компаній впроваджують стандарти ESG-звітності, GRI (Global Reporting Initiative) або SASB, які дозволяють оцінювати не лише економічні, а й соціальні та екологічні результати діяльності. Така прозорість підвищує довіру інвесторів і покращує репутацію підприємства на глобальному ринку.

В умовах сталого розвитку також змінюється підхід до управління ризиками. Тепер фінансові менеджери повинні враховувати не лише економічні ризики, а й кліматичні, екологічні, соціальні. Наприклад, підприємства, що ігнорують екологічні норми, ризикують зазнати значних фінансових втрат через штрафи, судові позови або втрату інвесторів.

Крім того, формуються нові підходи до оцінювання ефективності діяльності компаній. Показники прибутковості доповнюються індикаторами сталого розвитку - рівнем зниження викидів CO₂, енергоефективністю, показниками соціальної відповідальності тощо. Це сприяє переходу від короткострокових фінансових вигод до довгострокової економічної, екологічної та соціальної стабільності.

Отже, трансформація моделей корпоративних фінансів під впливом концепції сталого розвитку є закономірним етапом еволюції сучасного бізнесу. Вона відображає переорієнтацію підприємств із традиційних фінансових цілей на досягнення довгострокової стійкості, що враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. У сучасних умовах успішна компанія - це не лише прибуткова, а й відповідальна перед суспільством та природою. Інтеграція принципів сталого розвитку у фінансове управління сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню ділової репутації та зменшенню ризиків. Застосування ESG-підходів, «зелених» інвестицій і нових форматів звітності створює основу для ефективного поєднання фінансової вигоди з соціальною відповідальністю.



Таким чином, сталий розвиток поступово стає ключовим чинником формування сучасних моделей корпоративних фінансів. Його впровадження не лише змінює стратегії компаній, а й сприяє побудові більш справедливої, екологічно безпечної та стабільної економіки майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар Ю., Швиданенко Д. Фінансові технології та інструменти розвитку бізнесу. Current trends in the development of environmental law in globalization. «Актуальні проблеми сучасної правової науки та практики»: матеріали міжнародної науково-практичної онлайн/офлайн конференції, 19 квітня 2024р. Караганда, 2024. С. 172-176
2. Качан С. Особливості фінансового забезпечення сталого розвитку інтегрованих структур бізнесу. Регіональна економіка. 2024. №4. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-10>
3. Солодовнік, О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>
4. Рогов Г. Система фінансових механізмів корпоративного сталого розвитку : складові концепції. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №3(67) [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.222-229](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.222-229)

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Піскун Наталя

*здобувач магістерського рівня підготовки спеціальності 073 Менеджмент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон – м. Кропивницький*

Боліла Світлана Юріївна

*к. с.-г. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та ІТ,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон – м. Кропивницький*

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим геополітичними конфліктами, економічними коливаннями, швидкими технологічними змінами та непередбачуваними поведінковими зрушеннями споживачів. У таких умовах формування ринкової політики підприємства вимагає від менеджменту гнучких, адаптивних управлінських рішень, які дозволяють не лише виживати, а й зберігати конкурентні переваги, тому вивчаючи питання методології прийняття ефективних рішень, як зазначають науковці, вони є базисом успішного функціонування підприємств [1; 2]. Формування результативних управлінських рішень базується на мультифакторному підході, який включає стратегічний скан, ідентифікацію ризиків, врахування ринкових трендів та забезпечення командної синергії. Даний процес реалізується виключно на платформі новітніх технологічних рішень. Ринкова політика при цьому охоплює комплекс заходів щодо позиціонування, ціноутворення, дистрибуції та просування, що потребує інтеграції стратегічного планування з оперативним реагуванням на зовнішні виклики з використанням цифрових технологій [3; 4; 5].



Одним із ключових аспектів управлінських рішень є оцінка нестабільності середовища через призму моделі PESTLE, доповненої динамічними індикаторами, такими як волатильність валютних курсів чи індекси споживчої впевненості. Менеджери повинні переходити від статичного аналізу до сценарного моделювання, де розробляються альтернативні варіанти ринкової політики для різних рівнів турбулентності. Наприклад, у разі різкого зростання інфляції доцільно застосовувати гнучке ціноутворення з елементами динамічного коригування, що базується на алгоритмах машинного навчання для прогнозування попиту. Формування асортиментної політики в нестабільному середовищі передбачає диверсифікацію продуктового портфеля з акцентом на модульність. Підприємства, які впроваджують платформні рішення, здатні швидко адаптувати пропозицію під зміни споживчих уподобань. Управлінське рішення тут полягає в створенні крос-функціональних команд, що об'єднують маркетологів, аналітиків даних та спеціалістів з ланцюгів постачання. Такий підхід дозволяє скорочувати час виведення нових продуктів на ринок на 30-40 %, зберігаючи при цьому якість і рентабельність. Канали дистрибуції в умовах нестабільності потребують гібридної моделі, що поєднує офлайн- і онлайн-формати з можливістю швидкого перерозподілу ресурсів. Управлінські рішення щодо логістики повинні враховувати ризики порушення ланцюгів постачання, тому доцільно застосовувати технології блокчейн для підвищення прозорості та резервне планування маршрутів. Особливо актуальним є розвиток прямих каналів продажів через власні цифрові платформи, що знижує залежність від посередників і дозволяє оперативно реагувати на локальні кризи. Політика просування в турбулентному середовищі переходить до персоналізованого маркетингу з використанням штучного інтелекту. Менеджери приймають рішення про перерозподіл бюджетів на користь цифрових каналів, де можливе точне таргетування та вимірювання ефективності в реальному часі. Важливим є впровадження омніканального підходу, коли клієнт отримує єдине повідомлення незалежно від точки контакту. У періоди економічної нестабільності ефективними стають контент-маркетингові стратегії, орієнтовані на ціннісну пропозицію та соціальну відповідальність бренду. Управлінські рішення щодо ціноутворення в умовах нестабільності базуються на стратегіях value-based pricing, де ціна визначається сприйнятою цінністю, а не собівартістю. Для уникнення демпінгу чи втрати маржі доцільно застосовувати моделі підписки або пакетні пропозиції, що забезпечують стабільний грошовий потік. Водночас підприємства повинні моніторити конкурентне середовище через системи автоматизованого сканування цін, що дозволяє миттєво коригувати політику у відповідь на дії суперників.

Особливу увагу слід приділити ролі даних у прийнятті управлінських рішень. Сучасні підприємства впроваджують data-driven підходи, де ринкова політика формується на основі великих масивів інформації з IoT-пристроїв, CRM-систем та соціальних мереж. Менеджери повинні забезпечувати якість даних та їх захист відповідно до GDPR, що стає конкурентною перевагою в очах споживачів. Аналітичні дашборди дозволяють візуалізувати ключові метрики ефективності ринкової політики в реальному часі. В умовах нестабільності критичним є розвиток організаційної стійкості через культуру безперервного навчання. Управлінські рішення повинні стимулювати інновації на всіх рівнях, зокрема через програми внутрішнього



підприємництва. Це дозволяє швидко адаптувати ринкову політику до нових реалій, наприклад, переходу на екологічно чисті продукти у відповідь на регуляторні зміни чи суспільний тиск. Інтеграція принципів agile в процеси формування ринкової політики забезпечує гнучкість управлінських рішень. Замість річних планів підприємства переходять до спринтів тривалістю 2-4 тижні, де кожна ітерація завершується тестуванням гіпотез на ринку. Такий підхід особливо ефективний для стартапів та компаній у високотехнологічних галузях, де швидкість реакції визначає лідерство. Фінансовий аспект управлінських рішень полягає в балансуванні між короткостроковою рентабельністю та довгостроковою стійкістю. У періоди кризи доцільно застосовувати стрес-тестування ринкової політики, моделюючи сценарії падіння продажів на 20–50 %. Це дозволяє заздалегідь підготувати резервні бюджети та альтернативні джерела доходів, наприклад, через ліцензування технологій чи вихід на суміжні ринки. Управлінські рішення в сфері партнерств і альянсів набувають особливого значення в нестабільному середовищі та дозволяють розділяти ризики та ресурси. Менеджери повинні розробляти гнучкі контракти з можливістю швидкого виходу чи перегляду умов, що захищає від раптових змін у поведінці партнерів. Ключовим викликом залишається людський фактор. Управлінські рішення повинні враховувати психологічні аспекти роботи в умовах невизначеності – стрес, опір змінам, зниження мотивації. Ефективними є програми wellbeing, регулярний зворотний зв'язок та делегування повноважень на нижчі рівні ієрархії, що прискорює прийняття рішень щодо коригування ринкової політики.

Таким чином, формування ринкової політики в нестабільному середовищі вимагає від менеджменту системного підходу, що поєднує стратегічне бачення з тактичною гнучкістю. Успіх залежить від здатності швидко обробляти інформацію, тестувати гіпотези та адаптувати ресурси. Підприємства, які інвестують у цифрові технології, аналітику та розвиток персоналу, отримують стійкі конкурентні переваги навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>.
2. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373).
3. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. *Marketing 5.0: technology for humanity*. 2021 USA: John Wiley & Sons.
4. Leng, J., Sha, W., Wang, B., Zheng, P., Zhuang, C., Liu, Q., Wuest, T., Mourtzis, D., & Wang. Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*. 2022. Vol. 65. P.79–295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017/>
5. Савицька Н. Л., Чміль, Г. Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Д1. P.112-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>.



ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ БІОРЕСУРСІВ У СИСТЕМІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Полторак Віталій

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора
філософії спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини
(спеціалізація С1.01 Економіка)»,*

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

Сучасний розвиток агропромислового комплексу (АПК) вимагає переходу до моделей господарювання, заснованих на принципах сталого використання природних ресурсів і відтворення біологічного потенціалу. Біоресурси виступають базовою складовою аграрного виробництва, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку, але й формування еколого-економічної рівноваги в агросфері. В умовах інтенсифікації виробництва, зміни клімату та зростання антропогенного навантаження зростає значення ефективного управління біоресурсами, яке неможливе без чіткої їх класифікації та систематизації.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці природно-ресурсного потенціалу, питання теоретичного обґрунтування сутності та структури біоресурсів залишаються дискусійними. Наявні підходи часто не враховують специфіку агропромислового виробництва, де біоресурси мають як природне, так і штучно відтворене походження, взаємодіють у складних біотехнічних системах і піддаються економічній оцінці.

Отже, актуальним є поглиблення теоретико-методологічних основ класифікації біоресурсів з урахуванням їх ролі у формуванні виробничого потенціалу підприємств АПК, екологічної стійкості агроландшафтів та забезпеченні продовольчої безпеки держави. Саме це зумовлює необхідність розроблення сучасних підходів до класифікації біоресурсів, які б відображали їх економічну, екологічну та технологічну природу.

Метою дослідження є узагальнення наукових підходів до класифікації біоресурсів у системі агропромислового виробництва та формування удосконаленої класифікаційної моделі, що враховує специфіку функціонування підприємств АПК в умовах переходу до сталого розвитку.

Ефективне управління біоресурсами є однією з ключових умов розвитку агропромислового комплексу та забезпечення продовольчої безпеки країни. Біоресурси, як основний компонент агропромислового виробництва, мають як природне, так і штучне походження, відрізняються за структурою, продуктивністю, регіональними особливостями та економічною цінністю. Проте сучасні методи управління часто обмежуються узагальненими класифікаціями ресурсів, що не враховують їх біологічні, технологічні та економічні аспекти одночасно.

Науково-практична проблема полягає у відсутності єдиної, системної та економічно обґрунтованої класифікації біоресурсів, яка дозволяла б:

оцінювати потенціал і ефективність використання ресурсів на підприємствах АПК;

прогнозувати їх відтворення та вплив на екологічну стійкість;

формувати економічні механізми стимулювання раціонального використання.



Існуючі підходи до класифікації біоресурсів часто розрізнені: частина з них базується на біологічних характеристиках, частина – на економічній цінності, а деякі враховують лише технологічний аспект. Це ускладнює інтегроване управління біоресурсами та впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів у агропромислового виробництва.

Отже, постає потреба у системному підході до класифікації біоресурсів, що поєднує біологічні, технологічні та економічні критерії та забезпечує науково обґрунтоване управління ними в умовах сучасних викликів агропромислового комплексу.

Біоресурси в агропромисловому комплексі розглядаються як природні та відтворювані компоненти, що використовуються для виробництва продукції рослинництва, тваринництва та рибництва. Вони включають:

рослинні ресурси – зернові, технічні, кормові культури, плодові та овочеві насадження;

тваринні ресурси – худоба, птиця, риби, бджоли;

мікробіологічні та інші біотехнологічні ресурси, що застосовуються для виробництва кормів, добрив і біоенергії;

грунтово-екологічні ресурси, що забезпечують продуктивність сільськогосподарських угідь.

Біоресурси характеризуються подвійною природою: вони є як **природними об'єктами**, так і **об'єктами економічного управління**, що робить необхідним інтегрований підхід до їх класифікації та обліку.

У науковій літературі виділяють декілька основних підходів до класифікації біоресурсів:

Біологічний підхід – біоресурси класифікуються за таксономічними, видовими та генетичними ознаками. Основною перевагою є точне визначення біологічного потенціалу ресурсів. Обмеження: не враховує економічну чи технологічну значущість ресурсів.

Економічний підхід – біоресурси поділяються за їх вартісною оцінкою, рентабельністю використання, рівнем попиту на продукцію. Перевага: дозволяє планувати виробництво і розраховувати економічний ефект. Недолік: слабе врахування біологічного та екологічного потенціалу.

Технологічний підхід – класифікація за способом використання у виробничих процесах: кормові, продовольчі, промислові ресурси. Дає змогу оптимізувати виробничі цикли та підвищувати ефективність використання ресурсів. Обмеження: не завжди відображає ринкову та екологічну цінність ресурсів.

Комплексний (системний) підхід – поєднує біологічні, економічні та технологічні критерії. Дає змогу створити інтегровану модель управління біоресурсами, враховуючи їх відтворення, ефективність використання та вплив на екосистему. Вимагає розроблення методик оцінки та систем обліку, що інтегрують різні показники.

На основі аналізу сучасних підходів пропонується **структурна класифікація біоресурсів підприємств АПК** за трьома основними блоками:

природний потенціал – ресурси, що відтворюються природним шляхом: ґрунт, вода, дикорослі рослини, місцева фауна;



відтворювані біоресурси – сільськогосподарські культури, тварини, мікроорганізми, які підлягають штучному відтворенню;

технологічно оброблені біоресурси – перероблені продукти рослинництва та тваринництва, біоенергетичні ресурси, біопродукти промислового призначення.

Для кожного блоку пропонується виділяти підгрупи за наступними критеріями:

продуктивність і якість ресурсів;

економічна значимість і рентабельність використання;

екологічний ефект та відтворюваність;

технологічна придатність у виробництві.

Такий підхід дозволяє створити **уніфіковану класифікаційну модель**, що є основою для:

управлінського обліку і планування;

економічної оцінки ресурсів;

розроблення механізмів стимулювання раціонального використання біоресурсів;

забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку АПК.

Аналіз наукових підходів до класифікації біоресурсів показав, що існуючі методи можна умовно розділити на біологічні, економічні, технологічні та комплексні. Кожен із них має свої переваги, але жоден не забезпечує інтегрованого уявлення про біоресурси з урахуванням їх економічного, екологічного та технологічного потенціалу.

Біоресурси в агропромисловому комплексі мають подвійний характер: вони є природними об'єктами та об'єктами управління, що вимагає комплексного підходу до їх класифікації і обліку. Врахування тільки одного критерію (наприклад, біологічного чи економічного) обмежує ефективність управлінських рішень.

Запропонована структурна класифікація біоресурсів за трьома блоками – природний потенціал, відтворювані біоресурси та технологічно оброблені біоресурси – дозволяє інтегрувати біологічні, економічні та технологічні аспекти. В межах кожного блоку доцільно виділяти підгрупи за продуктивністю, економічною значущістю, екологічним ефектом та технологічною придатністю.

Використання комплексної класифікаційної моделі створює основу для:

системного управління біоресурсами на підприємствах АПК;

економічної оцінки та планування ефективності їх використання;

розробки механізмів стимулювання раціонального та стійкого використання ресурсів;

забезпечення екологічної безпеки та довгострокового розвитку агропромислового виробництва.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку методик інтегрованої оцінки біоресурсів з використанням економіко-математичного моделювання та індикаторів сталого розвитку, що дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень у сфері АПК.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гуцалюк О.М., Захарченко О.В., Якушева О.В. Державна та регіональна політика в аграрному секторі національної економіки України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 5-16.



2. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Гаврилова Н.В., Коваленко-Марченкова Є.В. Визначення напрямків удосконалення організаційно-економічного механізму диверсифікації використаних ресурсів та управління витратами виробництва *Економічні інновації*. 2021. Т. 23. № 1 (78). С. 75-83. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83)

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ЧЕРЕЗ ПРИНЦИПИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сергієнко Дар'я

*студентка першого медичного факультету,
Запорізький державно медико-фармацевтичний університет,
одночасно здобувачка першого (бакалаврського) рівня
спеціальності ДЗ «Менеджмент»,
Національний університету «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

Сергієнко Тетяна Іванівна

*к.політ.н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

Сучасна система охорони здоров'я в Україні стикається з численними викликами, серед яких обмежені фінансові ресурси, зростання потреб населення, руйнування медичної інфраструктури внаслідок військових дій та потреба в оперативній цифровізації та екологічній відповідальності. Впровадження принципів сталого розвитку у діяльність медичних закладів дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити безперервність надання медичних послуг у кризових умовах та зміцнити економічну, соціальну й екологічну стійкість установ. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку стратегічних рішень, які інтегрують інноваційні технології, раціональне використання ресурсів та соціальну відповідальність медичних закладів під час війни, забезпечуючи стійкість і здатність адаптуватися до надзвичайних обставин.

Ці питання набувають особливої актуальності в рамках досягнення Цілей сталого розвитку України до 2030 року, оскільки здоров'я є ключовою основою сталого розвитку та невід'ємною складовою забезпечення прав людини. Однією з головних цілей є забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю всіх верств населення, що підкреслює значення охорони здоров'я для суспільства в цілому. Для реалізації цієї мети необхідно впроваджувати системні зміни в економічній сфері, зокрема у галузі охорони здоров'я, що передбачає адаптацію системи до нових умов та викликів, які посилюються у контексті війни. Дослідження впливу різних чинників на ефективність функціонування медичних закладів стає надзвичайно важливим для забезпечення стійкості та розвитку цієї галузі.

Досягнення Цілей сталого розвитку в медичній сфері потребує впровадження комплексних стратегій, що включають зміни на рівні державної політики та трансформацію внутрішніх процесів закладів охорони здоров'я. Такі стратегії повинні поєднувати інноваційні підходи до фінансування, розвиток кадрового потенціалу та адаптацію до нестабільних умов економіки та потреб суспільства. Це дозволяє зберегти високий рівень медичних послуг і забезпечити стабільне



функціонування закладів навіть в умовах кризових явищ. Важливим аспектом є ефективне управління закладами охорони здоров'я, що включає оптимізацію ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу та інтеграцію сучасних технологій у медичні процеси. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити конкурентоспроможність медичних закладів, забезпечити їх стійкість і стабільність функціонування, що є необхідним для сталого розвитку всієї системи охорони здоров'я.

Значну роль у цьому процесі відіграє Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників», який передбачає [2]:

- фінансове підсилення медичної сфери та підвищення заробітних плат персоналу, що сприяє залученню висококваліфікованих кадрів і зменшенню їх відтоку за кордон;

- модернізацію матеріально-технічної бази, реконструкцію опорних закладів та впровадження сучасного діагностичного обладнання для підвищення якості медичних послуг;

- розвиток державно-приватного партнерства, що залучає інвестиції та підвищує рівень медичного обслуговування відповідно до міжнародних стандартів;

- вдосконалення управлінської діяльності через механізми самоврядування медичних працівників, підвищення прозорості та соціального захисту персоналу;

- цифровізацію процесів управління, що сприяє контролю за дотриманням прав працівників та оптимізації взаємодії між державними та приватними закладами.

Запровадження єдиних стандартів надання медичної допомоги та посилення соціально-економічних гарантій створює основу для стабільного функціонування медичних закладів, підвищує їхню конкурентоспроможність та сприяє сталому розвитку охорони здоров'я в умовах воєнного та економічного тиску.

Схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації на 2025–2027 роки розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р передбачає значні зміни в системі охорони здоров'я [3]. Одним із ключових елементів є запровадження автономії для закладів охорони здоров'я, що дозволяє підвищити рівень самостійності у прийнятті управлінських рішень та створює передумови для самофінансування через оплату послуг [4]. Це стимулює розвиток конкуренції, змінює підходи до фінансування закладів та підвищує їх економічну ефективність, що є важливим для забезпечення стійкого розвитку галузі в умовах війни та нестабільності економіки.

Стратегія також передбачає створення умов для залучення інвестицій, підвищення економічної привабливості та забезпечення доступу населення до високоякісних медичних послуг. Важливим аспектом є зміцнення професійної автономії та формування надійних національних інституцій охорони здоров'я, здатних ефективно реагувати на виклики та покращувати взаємодію з місцевими органами влади в рамках реформ децентралізації.

Фінансування медичних закладів є критичною умовою їх конкурентоспроможності та здатності впроваджувати інновації, модернізувати інфраструктуру та підвищувати кваліфікацію персоналу. Адекватні бюджетні асигнування дозволяють впроваджувати сучасні методи управління, цифрові



технології та новітні методи лікування, підвищуючи ефективність роботи закладів та прозорість управлінських процесів. Аналіз динаміки видатків державного бюджету України на охорону здоров'я за останні роки показує позитивну тенденцію: загальний обсяг фінансування зріс з 1,29 трлн грн у 2020 році до 4,49 трлн грн у 2024 році [1, с. 443]. Зростання фінансування первинної медичної допомоги, спеціалізованих лікарень та санаторно-курортних закладів демонструє наступність стратегічних пріоритетів держави у розвитку медичної сфери.

Таким чином, комплексні заходи зі зміцнення фінансової бази, модернізації матеріально-технічної інфраструктури, впровадження автономії закладів, інвестиційної привабливості та цифровізації управлінських процесів формують стратегії підвищення ефективності медичних закладів через принципи сталого розвитку, забезпечуючи їхню стійкість та здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики, в тому числі воєнного характеру, а також покращують доступ населення до якісних медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кайда О., Костюк О. Аналіз конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я України в умовах економіки сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. № 340 (2). С. 441-446. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-69>.
2. Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників: Указ Президента України від 18.06.2021 № 261/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text>.
3. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: *Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 17.01.2025 № 34-р*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>.
4. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 р. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf>.

КОМУНІКАТИВНА МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сімонцев Сергій

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності

073 Менеджмент ІТ,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

Боліла Світлана Юрївна

к. с.-г. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та ІТ,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

У сучасних умовах господарювання, коли підприємства стикаються з численними кризами – від економічних рецесій до глобальних пандемій та геополітичних конфліктів, комунікативна модель набуває стратегічного значення. Комунікативна модель підприємства представляє собою інтегровану систему



внутрішніх та зовнішніх комунікацій, спрямовану на забезпечення ефективного обміну інформацією між стейкхолдерами, підтримку репутації та адаптацію до змін. У кризових умовах ця модель трансформується, акцентуючи увагу на швидкості реакції, прозорості та мінімізації ризиків. Аналіз стану та тенденцій розвитку комунікативної моделі дозволяє виявити ключові виклики та перспективи для бізнесу.

На сьогоднішній день комунікативна модель підприємств у кризових умовах характеризується підвищеною вразливістю до зовнішніх факторів. Кризи, такі як війна в Україні чи наслідки COVID-19, призводять до руйнування традиційних інформаційних потоків, посилення ролі неофіційних каналів та зростання дезінформації. Згідно з дослідженнями, в період криз підприємства стикаються з скороченням контрольованих параметрів, переходом до базових потреб за шкалою Маслоу та необхідністю швидкого інтерпретування подій [1]. Це призводить до того, що комунікації стають інструментом не лише інформування, але й стабілізації внутрішнього середовища та зовнішніх відносин.

Внутрішні комунікації в кризових умовах фокусуються на консолідації персоналу. Підприємствам доводиться впроваджувати адаптивні моделі управління персоналом, де ключову роль відіграють soft skills, такі як комунікація, емоційний інтелект та гнучкість. Наприклад, під час воєнного стану в Україні акцент робиться на розвитку стратегічного мислення та командної роботи для мінімізації ризиків [2]. Відсутність ефективної внутрішньої комунікації може призвести до зниження мотивації, зростання конфліктів та відтоку кадрів, що посилює кризовий стан.

Зовнішні комунікації, у свою чергу, спрямовані на підтримку репутації та взаємодію зі стейкхолдерами. У кризах підприємства часто вдаються до антикризових стратегій, таких як централізоване управління інформацією, моніторинг медіа та швидке спростування чуток. Важливим є принцип надання однозначної інформації, уточнення офіційної позиції та забезпечення надійних даних для медіа [3]. Аналіз практичних кейсів в сфері бізнесу показує, що недоліки в зовнішній комунікації, як-от залежність від платних публікацій та ігнорування цифрових каналів, призводять до втрати довіри та фінансових збитків.

Загалом, стан комунікативної моделі в кризових умовах можна охарактеризувати як перехідний: від реактивного підходу до проактивного. Багато підприємств все ще стикаються з проблемами, такими як брак алгоритмів реагування та недостатня підготовка до конфліктних ситуацій. Модель управління кризовими комунікаціями, заснована на матрицях, що пов'язують походження кризи з типом реакції, допомагає систематизувати процеси. [4] Однак, у багатьох випадках відсутність єдиної політики призводить до хаосу, коли інформація блокується або генерується неконтрольовано.

Тенденції розвитку комунікативної моделі підприємств у кризових умовах пов'язані з цифровізацією, інноваціями та адаптацією до невизначеності. Однією з ключових тенденцій є впровадження agile-методологій у комунікаціях, що дозволяють ітеративно реагувати на зміни, залучаючи команди до спільного розв'язання проблем. Це особливо актуально для проектного управління, де гнучкість та швидкість комунікацій мінімізують ризики [2].

У майбутньому, зважаючи на сытові тренди, очікується подальше зростання ролі штучного інтелекту в моніторингу медіа та прогнозуванні криз, що дозволить підприємствам випереджати події.



Іншою тенденцією є посилення фокусу на стейкхолдерах. Підприємства все частіше будують комунікаційні політики, орієнтовані на довгострокові відносини з споживачами, партнерами та державою. У кризах це проявляється в принципах PR-захисту: постійному моніторингу негативних новин, блокуванні дезінформації та створенні альянсів з підтримуючими структурами. [1]. Наприклад, перехід до цифрових платформ, таких як соціальні мережі, дозволяє швидко поширювати інформацію та взаємодіяти з аудиторією, зменшуючи вплив чуток.

Розвиток комунікаційного менеджменту також передбачає інтеграцію теоретичних підходів з практичними інструментами. Монографічні дослідження підкреслюють необхідність оцінки ефективності комунікаційних каналів та формування стратегічних рішень для підвищення адаптивності підприємств. [5] У кризових умовах тенденція до інновацій проявляється в цифрових трансформаціях, де комунікації стають більш гнучкими та зрілими.

Ще однією важливою тенденцією є централізація антикризових комунікацій. Створення спеціальних штабів для моніторингу, аналізу та прогнозування криз дозволяє уникнути типових помилок, таких як вагання чи конфронтація з медіа [3]. У перспективі це призведе до формування універсальних алгоритмів реагування, заснованих на типології криз та рівні інформаційного покриття.

Крім того, глобальні тенденції, такі як стає розвиток та корпоративна соціальна відповідальність, впливають на комунікативну модель. Підприємства все частіше комунікують свої дії щодо підтримки суспільства в кризах, що посилює репутацію та конкурентні переваги. Однак, для реалізації цих тенденцій необхідна підготовка персоналу, впровадження тренінгів та розробка планів на випадок криз.

Таким чином, комунікативна модель підприємства в кризових умовах перебуває в стані трансформації, де ключовими викликами є дезінформація, втрата довіри та невизначеність. Стан моделі характеризується переходом від реактивних до проактивних стратегій, з акцентом на внутрішню консолідацію та зовнішню прозорість. Тенденції розвитку вказують на цифровізацію, agile-підходи та централізацію, що дозволять підприємствам ефективніше адаптуватися до криз. Для досягнення успіху рекомендується розробляти комплексні політики, інтегруючи теоретичні моделі з практичними інструментами. Подальші дослідження можуть фокусуватися на інтеграції AI в комунікації для прогнозування тенденцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шестакова Т. М. Особливості формування комунікаційної політики підприємств в кризових умовах. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 85–90.
2. Зеркаль А. В., Павленко М. В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>.
3. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. Частина 2. Інститут масової інформації. URL: <https://imi.org.ua/advice/praktichnyy-posibnik-dlya-pratsivnikov-komunikatsiynih-struktur-v-organah-vladi-chastina-2-i2363> (дата звернення: 02.11.2025).
4. Модель управління кризовими корпоративними комунікаціями залежно від типу конфліктної ситуації в основі кризи. URL: <https://www.academia.edu/130275924/> (дата звернення: 02.11.2025).
5. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. *Управління комунікаціями в підприємствах* : монографія. Київ, 2021. 224 с.



ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ТА АНАЛІТИКИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ СТАЛОСТІ БІЗНЕСУ

Смолінкіна Олена

*студентка 2 курсу, першого магістерського рівня, 075 Менеджмент
діджитал-маркетинг*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет
м.Херсон-м.Кропивницький*

Жосан Ганна Володимирівна

*завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій
кандидат економічних наук, доцент*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет
м.Херсон-м.Кропивницький*

У сучасному цифровому світі обсяг інформації стрімко зростає, і здатність ефективно її аналізувати стає важливою конкурентною перевагою для бізнесу, науки та державного управління. Аналіз великих даних — це процес дослідження масштабних і різномірних наборів даних (так званих *big data*) з метою виявлення прихованих закономірностей, взаємозв'язків та корисних інсайтів. Такий аналіз охоплює використання статистичних методів, машинного навчання, інтелектуального аналізу даних і прогнозного моделювання.

Основними характеристиками великих даних є обсяг — величезна кількість інформації, що постійно генерується, різноманітність — наявність різних типів даних, як структурованих, так і неструктурованих, швидкість — темп, із яким дані створюються, надходять і обробляються та достовірність — рівень точності й надійності інформації. Використовуючи сучасні аналітичні підходи, організації можуть перетворювати необроблені дані на цінні знання, які допомагають приймати обґрунтовані стратегічні рішення. [1]

Організації збирають і аналізують величезні обсяги інформації, що надходить із різних джерел — взаємодії з клієнтами, діяльності ланцюгів постачання та ринкових тенденцій. Така інформація дає змогу отримувати глибше розуміння поведінки споживачів, ефективності операцій і динаміки ринку. Використовуючи аналітику великих даних, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення, виявляти нові можливості та своєчасно реагувати на виклики, підвищуючи свою гнучкість і конкурентоспроможність. [1]

Зв'язок між великими даними та сталим розвитком є багатограним. Аналітика великих даних допомагає організаціям оцінювати й аналізувати свій вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати дотримання екологічних норм. Завдяки даним компанії можуть розробляти стратегії, що відповідають цілям сталого розвитку — зменшенню споживання енергії, мінімізації відходів і продовженню життєвого циклу продукції. Така взаємодія великих даних і принципів сталості не лише сприяє досягненню корпоративних цілей, а й підтримує глобальні ініціативи зі збереження довкілля та забезпечення соціальної рівності.

Environmental, Social, and Governance (ESG) - це концепція, що охоплює три ключові аспекти діяльності компанії: екологічний, соціальний та управлінський. Вона



служує основою для оцінки того, наскільки відповідально бізнес ставиться до довкілля, суспільства та принципів корпоративного управління. [2]

Екологічний компонент охоплює вплив організації на довкілля та способи управління екологічними ризиками, включно з прямими та непрямими викидами парникових газів, відповідальним використанням природних ресурсів і здатністю компанії протистояти кліматичним викликам, таким як зміна клімату, повені чи пожежі. [2]

Соціальний аспект зосереджується на відносинах компанії із зацікавленими сторонами, тобто працівниками, клієнтами та громадами, у яких вона працює. До ключових показників належать управління людським капіталом, справедлива оплата праці, залученість працівників і соціальний вплив бізнесу на місцеві спільноти. Важливо, що соціальна складова ESG виходить за межі самої компанії, охоплюючи також партнерів у ланцюгах постачання, особливо в країнах із менш розвиненими екологічними та трудовими стандартами. [2]

Управлінський аспект ESG стосується того, як компанія керується та організовує свої внутрішні процеси. Він включає аналіз того, наскільки стимули керівництва узгоджені з очікуваннями стейкхолдерів, як забезпечуються права акціонерів, а також які механізми внутрішнього контролю існують для підтримання прозорості, підзвітності та етичного управління. У сукупності ці три складові визначають рівень відповідальності, сталості та довіри до компанії з боку суспільства, інвесторів і партнерів. [2]

Використання аналітики даних докорінно змінює підхід до підготовки ESG-звітності, відкриваючи нові можливості для підвищення її ефективності, точності та стратегічної значущості.

Використання **Big data** для аналізу сталості бізнесу стає ключовим чинником у революціонізації ESG-звітності. Сучасні технології аналізу великих даних відкривають нові можливості для підвищення ефективності, точності та стратегічної цінності корпоративної звітності. Інструменти аналітики, такі як **Power BI, Tableau, R Studio, Python, Google BigQuery** чи **Apache Spark**, дозволяють компаніям обробляти величезні обсяги екологічних, соціальних та управлінських даних, забезпечуючи високу точність і узгодженість показників у звітах ESG. Така точність є надзвичайно важливою для зміцнення довіри серед стейкхолдерів і дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку. [3]

Завдяки аналітиці даних компанії можуть виявляти тенденції, прогнозувати результати й приймати стратегічні рішення, що відповідають їхнім цілям сталості. Наприклад, прогнозна аналітика допомагає оцінювати вплив бізнес-процесів на довкілля, передбачати ризики та розробляти ефективні заходи з їхнього запобігання. Крім того, аналітичні інструменти сприяють проведенню **бенчмаркінгу** — порівнянню ESG-показників із галузевими стандартами або результатами конкурентів, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони діяльності компанії. [3]

Бенчмаркінг — це систематичний процес аналізу діяльності інших компаній з метою визначення найуспішніших практик, які можна адаптувати у власній організації. Його основна ідея полягає в порівнянні ключових показників, бізнес-процесів або стратегій із тими, що демонструють найвищу ефективність у галузі. [4]



Використання **аналітики в реальному часі** забезпечує безперервний моніторинг ESG-метрик, надаючи змогу оперативно реагувати на зміни та вдосконалювати корпоративні стратегії. Завдяки цьому компанії стають гнучкішими, ефективнішими й більш стійкими до зовнішніх викликів.

Станом на 2025 рік Національний банк України продовжує реалізацію **Стратегії розвитку фінтеху до 2025 року**, головною метою якої є створення інноваційної, конкурентоспроможної та безпечної фінансової екосистеми. Ця стратегія передбачає активне впровадження цифрових технологій у фінансовий сектор, зокрема **штучного інтелекту, big data, блокчейну та хмарних рішень**, що стали базовими інструментами для цифрової трансформації економіки. [5]

Важливою тенденцією останніх років стало **використання великих даних (big data) та аналітики** для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Українські фінансові установи та fintech-компанії дедалі активніше впроваджують системи збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє ефективно моніторити ESG-показники, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Завдяки big data-аналітиці банки та небанківські установи отримують змогу відстежувати динаміку споживчої поведінки, аналізувати ефективність екологічних і соціальних ініціатив, а також виявляти тенденції, що впливають на фінансову стійкість компаній. [5]

Великі масиви даних, що щодня створюються користувачами у цифровому середовищі, дозволяють не лише відстежувати реальну поведінку споживачів, а й розробляти прогнозні моделі, динамічно адаптувати контент, формувати персоналізовані пропозиції, керувати маркетинговими процесами та спонукати до вірних управлінських рішень на принципово вищому рівні ефективності. [6]

Компанії, які активно впроваджують аналітику даних у свої ESG-підходи, не лише підвищують якість звітності, але й формують репутацію лідерів у сфері сталого бізнесу, демонструючи відповідальність і стратегічне бачення майбутнього.

Таким чином, поєднання **Big data** та аналітики даних не лише спрощує процес ESG-звітності, а й перетворює його на потужний інструмент стратегічного розвитку, який забезпечує прозорість, підзвітність і довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Impact of Big Data Analytics on Sustainable Business Practices https://www.researchgate.net/publication/388678946_Impact_of_Big_Data_Analytics_on_Sustainable_Business_Practices
2. Peterdy K. ESG (Environmental, Social & Governance) / Kyle Peterdy: Corporate Finance Institute <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
3. The Role of Data Analytics in Elevating ESG Reporting and Performance: EcoActiveTech. <https://ecoactivetech.com/the-role-of-data-analytics-in-elevating-esg-reporting-and-performance/>
4. Бенчмаркінг для бізнесу: як вчитися у кращих і рости швидше. Школа бізнесу «Нова Пошта». <https://online.novaposhta.education/blog/benchmarking-dlya-biznesu-yak-vchitisya-u-krashhih-i-rosti-shvidshe#488>
5. Жосан Г., Смолінкіна О. (2024) ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.



Development Service Industry Management, (1), 16-22.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(2))

6. Зайцева, О., Жосан, Г., & Чижова, Ю. (2025). BIG DATA як рушійна сила стратегій цифрового маркетингу. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (24), 271-277.
<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.29>

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО СУПРОВОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Хмельницька Світлана

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності

076 Підприємництво та торгівля

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

Савченко Віра Меєрівна

к. економ. н., професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

Підприємництво є фундаментальною інституційною основою ринкової економіки України, адже саме воно забезпечує життєздатність держави, сприяє її стабільності та розвитку. В умовах воєнної агресії росії змінилося сутнісне наповнення цього явища — на перший план вийшли соціальні аспекти підприємництва, зросла важливість його адаптивності, відповідальності та здатності діяти в умовах високої ризиковості.

Конкурентоспроможність України в контексті Євроінтеграції та поглиблення процесів глобалізації безпосередньо залежить від рівня інноваційного розвитку, а іманентна риса підприємництва - саме іноваційність.

Підприємництво виступає не просто економічною категорією, але і особливим інститутом сучасної ринкової економіки, формою творчої, пошукової та соціально значущої діяльності. Самостійна підприємницька діяльність сприяє підвищенню професійного рівня, розвитку інтелектуальних здібностей і формуванню активної життєвої позиції. Високий рівень підприємницької активності позитивно впливає на всі сфери життя суспільства: сприяє зростанню валового внутрішнього продукту, створенню нових робочих місць, збільшенню податкових надходжень, покращенню добробуту населення.

Розвиток підприємництва є ключовим чинником соціально-економічного прогресу, що забезпечує конкурентоспроможність країни, сприяє економічному зростанню та формує підґрунтя для побудови сучасної інклюзивної економіки України.

Невідповідність критеріїв ідентифікації суб'єктів підприємництва за розміром негативно позначається на прийнятті рішень як самими суб'єктами так і регуляторами стосовно права на спрощені режими оподаткування та державну підтримку



відповідно до стратегічних напрямів регулювання підприємницької діяльності з підтримки саме малого підприємництва.

Організаційно-методичне супроводження підприємницької діяльності забезпечує можливість для підприємців отримання фінансування, субсидій або інших необхідних ресурсів. На рівні державного управління та діяльності органів місцевого самоврядування є необхідним забезпечити різні форми супроводження при цьому консультації є дієвим інструментом, що потребує створення відповідних відділів (консалтингових центрів) та їх фінансування. Дослідження сучасного стану організаційно-методичного супроводження підприємництва здійснено на матеріалах Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради, що бере безпосередню участь у розробці, моніторингу та сприянні реалізації Програми економічного та соціального розвитку Кропивницької міської територіальної громади на 2024-2026 роки (Програми відновлення). Департамент здійснює супроводження, як організаційне так і методичне, розвитку підприємництва у контексті розробки та реалізації Програми розвитку малого і середнього підприємництва. Незважаючи на високий рівень ефективності діяльності Департаменту потребують розвитку її напрями.

Соціальне підприємництво — це нове явище, що виникло на стику соціальної та економічної систем, й призначене вирішувати соціальні проблеми на основі підприємницької діяльності [1, 3]. Департамент з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради має відігравати основну роль у супроводі ініціатив на місцевому рівні щодо соціального підприємництва, як координатор, надавати фінансову, консультативну, інформаційну підтримку суб'єктам соціального підприємництва, бере участь у розробці місцевих нормативних актів, стимулів та співпрацює з громадськими організаціями та бізнесом.

Розвиток людського капіталу через різні форми освіти та професійної підготовки має фундаментальне значення, важливим напрямом статутної діяльності досліджуваної установи саме є освітня [2].

При здійсненні супроводу створення та розвитку суб'єктів соціального підприємства є доцільним особливу увагу приділяти виявленню тих суб'єктів, що акцентують на інноваційному розвитку (продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові та інші інновації). Інновації — один із ключових елементів сталого підприємництва. Суб'єкти підприємництва, які постійно впроваджують новації, можуть досягти довгострокового росту та стійких результатів. У соціальному підприємстві в Україні це означає створення нових моделей бізнесу, соціальних послуг, екологічних рішень, цифрових платформ.

Цифрова трансформація підприємницької діяльності у Кропивницькому має комплексний характер, поєднуючи технологічні інновації з організаційними та освітніми механізмами. Департамент з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради виступає координатором цих процесів, сприяючи створенню сучасної цифрової інфраструктури, впровадженню електронних сервісів і підтримці бізнесу в умовах цифрової економіки.

Подальші напрями розвитку мають бути спрямовані на удосконалення системи електронного врядування, розвиток цифрових навичок населення, забезпечення кібербезпеки та формування сталої цифрової екосистеми, у центрі якої — людина,



громада та підприємництво. Діяльність Департаменту з питань економічного розвитку Кропивницької міської ради демонструє системний підхід до цифрового супроводу підприємницької діяльності, що базується на інтеграції технологічних, організаційних та освітніх компонентів. Впровадження таких систем не є самоціллю, а спрямоване на створення умов для сталого економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белов Д. М., Росул Н. О. Соціальне підприємництво в механізмі реалізації конституційних прав та свобод людини та громадянина. – 2022.
2. Кривов'язюк І. Перспективи розвитку підприємництва в умовах сучасних викликів: глобальний та національний виміри. Економічний форум. 2023. № 3. С. 109-118.
3. Савченко, В., Кононенко, Л., Карнаушенко, А. (2023). ORGANIZATIONAL ENSURING THE DEVELOPMENT OF LABOR POTENTIAL OF BUSINESS STRUCTURES AS A COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 4(25-04), 117–122. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-127>

ІННОВАЦІЙНО-КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Черкасов Євген

*аспірант 2 курсу, 073 «Менеджмент»
ПВНЗ «Європейський Університет», Київ*

Бреус Світлана Василівна

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри
менеджменту та логістики
ПВНЗ «Європейський Університет», Київ*

В умовах реалізації євроінтеграційних прагнень України знання та інновації знаходяться в авангарді економічного розвитку, а кластери є природним середовищем для цього процесу. Кластери визначаються як географічні об'єднання взаємопов'язаних компаній та установ у певній галузі, що пов'язані спільними технологіями та навичками [1]. Така просторово-організаційна форма забезпечує майже ідеальні умови для генерування та розвитку інновацій [2]. Кластери поєднують конкуренцію та співробітництво (принцип cooptation), коли суперництво стимулює прогрес, а співпраця дає можливість сумісно використовувати ресурси та знання на взаємовигідній основі.

Основними перевагами кластерів, за М. Портером, є: підвищення продуктивності праці (через доступ до спеціалізованої робочої сили, постачальників і знань), прискорення появи нових підприємств та підвищення спроможності впроваджувати інновації завдяки швидкій дифузії технологічних знань. Саме швидкий обмін знаннями робить кластери «інноваційно активними економічними агломераціями» [3]. Об'єднання підприємств у кластері створює синергетичний ефект – спільне використання інфраструктури, технологій, ринкових мереж тощо підвищує ефективність більше, ніж ізольована діяльність окремих фірм. За рахунок інтеграції учасників в єдину систему сукупний результат кластеру перевищує суму внесків



кожного учасника окремо, а кластеризація є ефективним інструментом стимулювання економічного розвитку, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності як регіонів, так і держави в цілому [1].

Поняття інноваційної екосистеми розширює ідею кластера. Бізнес-екосистема включає ширше коло взаємопов'язаних галузей і акторів, які коеволюціонують у процесі інноваційного розвитку. У сучасній теорії відбувається зближення підходів: якщо кластерний аналіз акцентує локальну взаємодію підприємств і установ, то екосистемний підхід наголошує на еволюційній координації різнорівневих учасників (від фірм до державних інституцій) у відкритому мережевому середовищі [4].

Дослідники відзначають, що теорія бізнес-екосистем акумулює багато необхідних елементів для посилення інновацій й доповнює кластерну концепцію у глобалізованому контексті. Тобто, інноваційно-кластерний підхід у контексті реалізації євроінтеграційних пріоритетів України передбачає формування мережі кластерів та інноваційних екосистем, що взаємодіють між собою, створюють додаткову вартість та сприяють підвищенню стійкості розвитку, що є актуальним для України, оскільки кластерний механізм розглядається як один із найефективніших для поглиблення міжнародної економічної співпраці та необхідна передумова якісної інтеграції в європейський економічний простір [3].

Концепція відкритих інновацій (Open Innovation) набула значного поширення в сучасних дослідженнях інноваційного менеджменту. Відкриті інновації – це підхід, за якого компанії цілеспрямовано поєднують зовнішні та внутрішні потоки знань для прискорення власних інновацій і розширення ринків використання розробок. Відкритість передбачає співпрацю різних суб'єктів (фірм, наукових установ, користувачів, стартапів тощо) за межами організаційних кордонів задля когенерації нових ідей, обміну технологіями та спільної комерціалізації розробок. Це розширює інноваційні можливості фірм, дає доступ до знань і компетенцій, які недоступні всередині компанії, та підвищує стратегічний потенціал комерціалізації знань. На практиці відкриті інновації реалізуються через різноманітні механізми: від залучення споживачів та crowdsourcing й спільних R&D-проектів – до ліцензування технологій, венчурного фінансування або навіть вільного розкриття винаходів. Ключовим є формування екосистеми співпраці, де знання циркулюють в обох напрямках – вхідному (наприклад, зовнішні ідеї, купівля технологій) та вихідному (передача своїх розробок іншим), а також у змішаному режимі спільного створення інновацій (альянси, консорціуми, платформи) [2]. Таким чином, відкриті інновації потребують налагодження мережевої взаємодії багатьох стейкхолдерів.

Кластерні організації (ініціативи) самі по собі часто виконують роль інноваційних посередників. Зокрема, кластерні об'єднання діють як проксі-організації, що представляють інтереси своїх учасників і здійснюють різноманітні посередницькі функції від їхнього імені. Вони виникають, зокрема, як відповідь на інституційні прогалини чи потреби ринку, щоб згуртувати учасників й надавати їм підтримку (інфраструктурну, консультативну, освітню тощо).

Кластерні організації не тільки координують внутрішню мережу членів кластера, але й дедалі більше виступають як регіональні інноваційні екосистеми, що виходять за межі вузької галузевої ніші. Іншими словами, сучасні кластери розглядаються не просто як група підприємств, а як платформи для широкої



міжгалузевої співпраці, джерела знань та вузли відкритих інновацій. Інноваційні посередники, зокрема кластерні організації, є центральними гравцями у створенні та підтримці успішних інноваційних екосистем [2]. Вони забезпечують сталу взаємодію між учасниками, підтримують процес колаборації та тим самим прискорюють впровадження відкритих інновацій – кластери можуть стати ефективними «векторами відкритих інновацій» – своєрідними каналами, через які інновації поширюються серед учасників. Залучення державної підтримки на рівні кластерів (наприклад, гранти, програми розвитку) здатне підвищити відкритість до співпраці не лише компаній-членів, але й усіх учасників регіональної інноваційної екосистеми [2].

Для країн, що прагнуть інтегруватися в європейський економічний простір, важливо розвивати кластери не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Інтернаціоналізація кластерів – це процес залучення кластерних структур до активної економічної діяльності на міжнародній арені через експорт, прямі інвестиції, участь у глобальних мережах, спільні проекти тощо. Це явище набуває дедалі більшого значення і підтримується стратегічними документами та політикою ЄС [5]. Кластери можуть слугувати своєрідними «мостами» для виходу малих та середніх підприємств (МСП) на зовнішні ринки: участь у кластері підвищує їхню спроможність до експорту, спрощує пошук закордонних партнерів та доступ до зарубіжних технологій.

Особливу увагу в контексті євроінтеграції слід приділити транспортно-логістичним кластерам (ТЛК), які забезпечують матеріальну основу для функціонування міжнародних інноваційних мереж і кластерів. Транспортно-логістична інфраструктура є «каркасом» економіки; її ефективність визначає успіх торгівлі, виробничої кооперації та технологічного обміну між країнами. В ЄС процеси кластеризації активно використовуються у ключових секторах, зокрема в сфері транспортно-логістичних послуг. Вони можуть формуватися на різних рівнях – від регіонального до глобального – наприклад, уздовж пан'європейських транспортних коридорів. Такі кластери відіграють роль зв'язкової ланки для всієї економіки, створюючи надійну основу транспортування продукції та інтегруючи ринки збуту.

Для ефективного впровадження інноваційно-кластерного підходу необхідно забезпечити дієвий механізм трансферу технологій. У межах відкритої інноваційної екосистеми передача знань і технологій здійснюється не лише через ринкові угоди, а й завдяки мережевим проектам, спільним дослідженням і кластерним платформам. Важливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні посередники – офіси трансферу технологій, наукові парки, центри підтримки інновацій, які виступають каталізаторами співпраці. У контексті відкритих інновацій їхня функція переросла у комплексне технологічне брокерство, що об'єднує різних учасників ринку. Узгоджена взаємодія кластерів, мереж та посередників створює синергетичний ефект, прискорює поширення інновацій й сприяє забезпеченню ефективного економічного розвитку [6].

Інноваційно-кластерний підхід у контексті європейської інтеграції базується на поєднанні переваг кластеризації, відкритої інноваційності та мережевої співпраці. Сучасні теоретичні і практичні напрацювання свідчать, що кластери та бізнес-екосистеми, підсилені інноваційними посередниками, здатні стати двигунами регіонального розвитку, інтернаціоналізації МСП та технологічного розвитку економіки [3].



Взаємодія між посередницькими компаніями, кластерами та європейськими інституціями набуває синергетичного характеру: через мережі та партнерства відбувається обмін знаннями, доступ до фінансування і ринків, впровадження спільних стандартів та найкращих практик. Участь у міжнародних інноваційних мережах і кластерних ініціативах відкриває вітчизняним підприємствам шлях до єдиного європейського ринку, водночас збагачуючи саму європейську інноваційну екосистему новими ідеями та можливостями. Формування транспортно-логістичних та високотехнологічних кластерів з євроінтеграційним «вектором» сприяє забезпеченню структурної перебудови економіки, підвищує її конкурентоспроможність та стійкість.

Зважаючи на вищенаведене слід зазначити, що інноваційно-кластерна модель може стати ефективною моделлю розвитку посередницьких компаній та бізнес-середовища в цілому в умовах реалізації євроінтеграційних прагнень України шляхом забезпечення можливості повноцінної реалізації принципу «єдності в різноманітті» у сфері економічних інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Луценко І.С. Євроінтеграція як чинник розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 67–74.
2. McPhillips M. Innovation by proxy – clusters as ecosystems facilitating open innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. № 16(3). С. 101–128.
3. Laiko O., Kovalenko S., Bilousov O. Prospects for the development of cluster forms of entrepreneurship in Euroregions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. № 6(5). С. 118–128.
4. Vlado Ch., Chatzinikolaou D. From Growth Poles and Clusters to Business Ecosystems Dynamics: The ILDI Counterproposal. *Int. Journal of World Policy and Development Studies*. 2020. № 6(7). С. 115–126.
5. Czapiewska G. Rola klastrów w procesie internacjonalizacji. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego TG*. 2021. № 35(1). С. 26–43.
6. Черкасов Є. В., Бреус С. В. Кластеризація як елемент сталого розвитку. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, 14–15.11.2024 р. Харків, 2024. С. 321.



Секція 2.

АНАЛІЗ, ОЦІНКА І МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЯВИЩ ТА ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЗАДАЧІ КОМІВОЯЖЕРА ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МАРШРУТІВ DIGITAL-ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Вовк Сергій

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон-м.Кропивницький*

Димова Ганна Олегівна

*канд.техн.наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу
та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон-м.Кропивницький*

В умовах високої конкуренції на ринку промислової хімії та супутніх товарів, де оперує ТОВ «ХІМПРЕЗЕРВ-Україна», ефективність digital-просування стає критичним фактором успіху. Традиційні маркетингові воронки та лінійні моделі атрибуції (Last-Click, First-Click) не здатні адекватно описати та оптимізувати складний, нелінійний шлях сучасного B2B-клієнта. Клієнти взаємодіють з брендом через безліч точок контакту (вебсайт, контекстна реклама, email-розсилки, соціальні мережі, маркетплейси) у довільному порядку [1].

Це створює управлінську проблему розподілення бюджету та зусиль між каналами, щоб не просто залучити трафік, а провести потенційного клієнта найбільш ефективною послідовністю (маршрутом) точок контакту до цільової дії (конверсії).

Актуальність дослідження полягає у необхідності переходу від оптимізації окремих каналів до оптимізації всього маршруту просування як єдиного об'єкта управління. Висуваємо гіпотезу, що шлях клієнта у digital-середовищі можна представити як оптимізаційну задачу, аналогічну задачі комівояжера [2].

Традиційний підхід до задачі комівояжера (TSP) полягає у пошуку найкоротшого замкненого маршруту, який проходить через усі задані «міста» рівно



один раз [2]. На перший погляд, пряма аналогія з digital-маркетингом не є очевидною, однак, якщо провести методологічну адаптацію:

– «міста» – це ключові digital-канали або точки контакту (наприклад, Google Ads, SEO-трафік на сторінку продукту, LinkedIn-профіль компанії, email-розсилка, онлайн-каталог);

– «комівояжер» – це узагальнений сегмент цільової аудиторії (наприклад, потенційні дистриб'ютори або великі промислові замовники для ТОВ «ХІМРЕЗЕРВ-Україна»);

– «маршрут» – це послідовність взаємодій клієнта з цими каналами;

– «відстань» або «вартість» шляху – це не кілометри, а ключовий показник ефективності, який прагнемо мінімізувати.

Головна проблема, яку вирішує такий підхід, – це визначення оптимальної послідовності взаємодій [3, 4]. Наприклад, чи є «маршрут» (Google Ads→Сайт→Email) «дешевшим» (ефективнішим) за (LinkedIn→Email→Сайт).

Доцільність використання апарату TSP для оптимізації digital-просування, особливо для B2B-підприємства як ТОВ «ХІМРЕЗЕРВ-Україна», ґрунтується на кількох ключових перевагах цієї моделі:

1. Врахування складності B2B-циклу. Продукція ТОВ «ХІМРЕЗЕРВ-Україна» (наприклад, промислові розчинники, автохімія) не є товаром імпульсивного попиту. Цикл продажу довгий, вимагає вивчення технічної документації, порівняння та отримання довіри. Клієнт змушений «відвідати» кілька «міст» (наприклад, сторінку сертифікатів, технічний опис продукту, кейси впровадження) перед ухваленням рішення. Модель TSP дозволяє закласти ці обов'язкові точки контакту у маршрут.

2. Переосмислення «вартості» маршруту – це ключовий елемент адаптації. «Вартість» переходу між двома каналами (наприклад, з Facebook на сайт) може бути виражена через:

– коефіцієнт відтоку (Drop-off Rate) – який відсоток користувачів, що прийшли з каналу А, не перейшли до каналу Б – мінімізація «вартості» тут означає мінімізацію сукупного відтоку на всьому маршруті;

– вартість переходу (Cost per Transition) – сукупна вартість (CPA, CPL) для переведення клієнта з етапу А на етап Б;

– час до конверсії – скільки часу (днів, годин) займає перехід між точками, TSP дозволяє знайти «найшвидший» маршрут.

Наприклад, можемо побудувати матрицю вартостей (табл. 1), де C_{ij} – це вартість переходу з каналу i до каналу j .

Таблиця 1 – Приклад матриці вартостей (у.о. – % відтоку)

з \ на	Google Ads	SEO (Сайт)	Email	LinkedIn
Google Ads	<i>inf</i>	25%	80%	60%
SEO (Сайт)	70%	<i>inf</i>	15%	50%
Email	65%	10%	<i>inf</i>	40%
LinkedIn	55%	30%	20%	<i>inf</i>



Модель TSP (або її варіації, як-от Asymmetric TSP, оскільки вартість $A \rightarrow B \neq B \rightarrow A$) знайде таку послідовність $i \rightarrow j \rightarrow k \rightarrow l$, сумарна вартість якої (наприклад, $C_{ij} + C_{jk} + C_{kl}$) буде мінімальною [3, 5].

3. Перехід від атрибуції до оптимізації послідовності. Сучасні моделі атрибуції (навіть Data-Driven) відповідають на питання: «Який внесок зробив кожен канал у конверсію?».

Модель TSP відповідає на інше, стратегічне питання: «В якій послідовності маємо показувати рекламу (керувати увагою клієнта), щоб отримати цю конверсію з найменшими втратами?».

Це дозволяє відділу маркетингу ТОВ «ХІМРЕЗЕРВ-Україна» не просто розподіляти бюджет, а активно проєктувати шляхи клієнта. Якщо модель показує, що маршрут (SEO $\rightarrow$ Email-розсилка з кейсами $\rightarrow$ Контекстна реклама на «теплу» аудиторію) є найдешевшим, бюджет має бути перерозподілено на посилення саме цих зв'язок.

Для практичної реалізації моделі на базі ТОВ "ХІМРЕЗЕРВ-УКРАЇНА" пропонується наступний алгоритм:

Крок 1. Ідентифікація «міст» – визначення ключових точок контакту, що приносять конверсії. На основі аналітики (Google Analytics) для ТОВ «ХІМРЕЗЕРВ-Україна» це можуть бути:

- V_1 – органічний пошук (SEO) за комерційними запитами (наприклад, «купити сольвент оптом»);
- V_2 – контекстна реклама (PPC) за тими ж запитами;
- V_3 – сторінки конкретних продуктів на сайті;
- V_4 – Email-розсилка (для існуючої бази лідів);
- V_5 – профіль компанії на B2B-порталах (Prom.ua, Allbiz);
- V_6 – кінцева точка – сторінка «Контакти» або «Залишити заявку».

Крок 2. Побудова матриці «вартості» – збір статистики по когортах. Наприклад, скільки користувачів, що прийшли з V_1 (SEO), протягом 30 днів відвідали V_4 (Email)? Який % з них «відвалився»? Ця вартість (C_{14}) заноситься в матрицю.

Крок 3. Вибір методу розв'язання. Оскільки кількість «міст» (каналів) у digital-маркетингу зазвичай невелика (5-10), для розв'язання задачі можна використовувати не лише евристичні алгоритми (такі, як метод найближчого сусіда), але й методи точного повного перебору або динамічного програмування (алгоритм Гельда-Карпа), що гарантує знаходження глобального оптимуму.

Крок 4. Інтерпретація «маршруту» - отриманий оптимальний маршрут (наприклад, $V_2 \rightarrow V_3 \rightarrow V_4 \rightarrow V_6$) інтерпретується як найбільш ефективна маркетингова стратегія – залучати клієнтів через PPC на сторінки продуктів, а потім «дотискати» їх таргетованою email-розсилкою для отримання заявки.

Використання методології задачі комівояжера (TSP) для управління маршрутами digital-просування є абсолютно доцільним та науково-обґрунтованим підходом. На відміну від класичних моделей, він дозволяє:

1) формалізувати нелінійний та складний шлях B2B-клієнта (на прикладі ТОВ «ХІМРЕЗЕРВ-Україна») у вигляді чіткої оптимізаційної задачі;

2) змістити фокус управління з ефективності окремих каналів на ефективність послідовності (маршруту) взаємодій;



3) визначити «вартість» не лише в грошах, але й у показниках відтоку аудиторії або часу, що є критичним для довгострокових B2B-циклів.

Застосування даної моделі дає змогу керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо бюджетування digital-кампаній, базуючись не на інтуїції, а на математично розрахованому оптимальному шляху просування продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Котлер, Ф., Картаджай, Х., Сетьяван, А. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
2. Бондаренко В.О., Лук'янець Ю.І. Оптимізація маркетингових комунікацій на основі моделей багатоканальної атрибуції // *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 3(1). С. 15-27.
3. Аоппе, Р. Г. Дослідження операцій в економіці: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 488 с.
4. Garey, M. R., & Johnson, D. S. (1979). *Computers and Intractability: A Guide to the Theory of NP-Completeness*. W.H. Freeman.
5. Sinha, R., & Bagchi, C. (2017). Optimizing digital marketing strategies using customer journey mapping and attribution modeling. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 7(4), 102-108.

МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ

Гончаренко Роман

*студент II курсу спеціальності 051 Економіка,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Довгенко Яна Олексіївна

*кандидат економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Повномасштабна війна спричинила найбільшу хвилю вимушеної трудової міграції з України після Другої світової війни. За різними оцінками, за межами країни перебуває від 6 до 8 мільйонів громадян, значна частина яких інтегрувалася у ринки праці країн Європейського Союзу [1]. Це явище створює подвійний соціально-економічний виклик: для країн ЄС це компенсація демографічного спаду та дефіциту кадрів, а для України – критична втрата людського капіталу, що ставить під загрозу процес післявоєнної відбудови та довгострокового економічного зростання [2].

Актуальність дослідження полягає у необхідності аналізу, оцінки та моделювання довгострокових економічних наслідків цієї міграції, зокрема її впливу на структуру та якість людського капіталу України, а також розробки стратегічних заходів для стимулювання повернення трудових ресурсів в умовах жорсткої конкуренції з європейськими ринками праці.



Метою дослідження є моделювання впливу обсягів та структури трудової міграції на дефіцит висококваліфікованих кадрів в Україні та розробка пропозицій щодо державної політики репатріації та збереження людського капіталу в контексті інтеграції до ЄС.

В основі дослідження лежить концепція людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц), який розглядається як сукупність знань, навичок, досвіду та здоров'я, що є економічно цінним для суспільства. Міграційний відтік є прямим скороченням цього капіталу, причому Україна несе подвійні збитки: втрату інвестицій, вкладених у навчання та розвиток фахівців (brain drain), та зниження потенціалу економічного зростання.

Для аналізу структури міграційних втрат використовується методика «Вартість людського капіталу», яка оцінює втрати країни, виходячи з витрат на освіту та потенційного доходу мігрантів протягом їхнього життя.

Для кількісної оцінки впливу міграції на макроекономічні процеси (наприклад, на ВВП, продуктивність праці) застосовується виробнича функція Кобба–Дугласа, модифікована з урахуванням міграційної складової:

$$Y_t = A \cdot K_t^\alpha \cdot (L_t - M_t)^\beta \cdot (H_t - M_h)^\gamma, \text{ де:}$$

Y_t – ВВП у період t ;

K_t – фізичний капітал;

L_t – загальна чисельність працездатного населення;

M_t – чисельність трудових мігрантів;

H_t – загальний людський капітал;

M_h – міграційний відтік висококваліфікованих фахівців.

Моделювання дозволяє спрогнозувати масштаб скорочення ВВП внаслідок відтоку працездатного населення та визначити критичні галузі, які зіткнуться з найбільшим дефіцитом робочої сили (будівництво, охорона здоров'я, ІТ).

Ринок праці ЄС, особливо Польща, Чехія, Німеччина, є конкурентом для України у боротьбі за висококваліфіковані кадри. Порівняльний аналіз виявляє ключові відмінності, що стимулюють не повернення мігрантів до України (табл 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ринків праці України та ЄС

Фактор	Ринок праці України (2024 р.)	Ринок праці ЄС (Польща/Німеччина)
Оплата праці	Низька, висока волатильність.	Висока, стабільна, регульована.
Соціальний захист	Обмежений, ризики, пов'язані з війною.	Комплексний (медицина, пенсії, допомога).
Регулювання	Гнучке, але з ризиком корупції.	Жорстке, прозорість трудових відносин.
Попит	Дефіцит у будівництві/ВПК, профіцит у сфері послуг.	Сильний дефіцит у високотехнологічних галузях.

За результатами опитувань (ОЕСР, 2024), понад 50% українських мігрантів в ЄС планують залишитися, якщо поточна заробітна плата на 40% і більше перевищує



довоєнну українську. Це свідчить про глибокий ціновий розрив на людський капітал [3].

Аналіз країн ЄС (на прикладі Польщі) показує, що українська міграція має значний позитивний макроекономічний ефект:

- Збільшення ВВП: За оцінками, українці додали до ВВП Польщі до 1-2% щорічно.

- Стимування інфляції: Мігранти заповнили низькооплачувані вакансії, що запобігло надмірному зростанню заробітної плати та інфляції у деяких секторах [4].

- Покращення демографії: Тимчасово компенсовано негативні демографічні тенденції.

Таким чином, для ЄС українські мігранти є стабілізуючим фактором, що посилює конкурентоспроможність їхніх економік.

Для мінімізації довгострокових втрат людського капіталу необхідна комплексна державна політика репатріації, яка має включати:

1. Програми "Гранти на робоче місце": Фінансове стимулювання підприємств у пріоритетних галузях (ВПК, будівництво, медицина) для створення робочих місць із заробітною платою, що відповідає «конкурентному паритету» з сусідніми країнами ЄС.

2. Житлова політика: Створення пільгових програм іпотечного кредитування та компенсації оренди для мігрантів, які повертаються.

3. Інтеграція в ІТ-ринок: Створення сприятливих податкових режимів (подібних до Diia.City) для стимулювання повернення висококваліфікованих ІТ-фахівців, які можуть працювати на експорт, перебуваючи в Україні.

Щодо довгострокової стратегії збереження людського капіталу, вона має бути зосереджена на освіті та підвищенні кваліфікації. Необхідно синхронізувати освітні програми з вимогами європейських ринків (Європейська рамка кваліфікацій) для підвищення мобільності робочої сили. Провести реформування професійно-технічної освіти для задоволення потреб відбудови (інженери, будівельники, енергетики). Створити цифрові платформи для інтеграції професійного досвіду мігрантів в ЄС в українську економіку (системи наставництва, тимчасові консультації).

Висновки. Трудова міграція є одним із найгостріших соціально-економічних викликів для України, який може призвести до структурного дефіциту людського капіталу, що критично уповільнить відновлення.

Моделювання підтверджує, що міграційний відтік має прямий негативний вплив на потенціал ВВП України, особливо через втрату висококваліфікованих кадрів (МН).

Порівняльний аналіз виявив значний розрив у фінансовій привабливості ринків праці, який необхідно подолати за допомогою цільових державних програм.

Стратегічні рішення повинні поєднувати економічні стимули для повернення (гідна заробітна плата, житло) з реформою освіти та інтеграцією професійних стандартів ЄС.

Успіх післявоєнної економічної політики прямо залежить від ефективності заходів, спрямованих на збереження та відновлення національного людського капіталу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). *Ukraine Refugee Situation Statistical Dashboard*. – Geneva: UNHCR, 2024.
2. Елла, Л. *Людський капітал: теорія та практика управління*. – Київ: Академвидав, 2022. – 360 с.
3. OECD. *The economic integration of refugees and migrants in Ukraine's neighbouring countries*. – Paris: OECD Publishing, 2024.
4. Karasiewicz, G. *The role of Ukrainian migrants in the Polish labour market and its impact on the economy*. – Warsaw: Centre for Eastern Studies, 2023.
5. Гриценко, А. А. *Економічні реформи в Україні: стратегічні пріоритети та європейський досвід*. – Київ: Наукова думка, 2023. – 450 с.

**МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОГО
СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ
ТА СТАНДАРТІВ ЄС**

Дубовий Андрій

*студент II курсу спеціальності 051 Економіка,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Довгенко Яна Олексіївна

*кандидат економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Банківський сектор є критичною інфраструктурою національної економіки, його стійкість та ефективність безпосередньо впливають на макрофінансову стабільність і швидкість економічного відновлення [1]. В умовах повномасштабної агресії та прискореного процесу європейської інтеграції України, банківська система зіткнулася з безпрецедентним поєднанням внутрішніх шоків (зростання непрацюючих кредитів, відтік депозитів, втрата заставного майна) та зовнішніх вимог (гармонізація з *acquis communautaire* та стандартами Базель III).

Актуальність дослідження полягає у необхідності аналізу, оцінки та моделювання стійкості банків у цьому подвійному вимірі: як внутрішньої антикризової стійкості, так і здатності відповідати регуляторним та конкурентним стандартам Європейського Союзу. Це є запорукою успішної інтеграції українського капіталу в європейський фінансовий ринок та залучення інвестицій для відбудови.

Метою дослідження є аналіз та моделювання фінансової стійкості українського банківського сектору шляхом порівняння з ключовими показниками країн-членів ЄС (зокрема, Вишеградської групи, як референтних) та розробка практичних рекомендацій для забезпечення його стійкості та прискореної інтеграції.

Для забезпечення об'єктивності оцінки та можливості порівняння з європейськими аналогами, дослідження базується на комплексній методиці, яка поєднує якісний та кількісний аналіз.



Традиційна система CAMEL-аналізу (Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity) є універсальною, але для цілей євроінтеграції вимагає фокусування на показниках, які підлягають жорсткій стандартизації за нормами Базель III (Basel III) [2]:

1. Адекватність капіталу (C): Оцінка нормативу достатності (H2) має доповнюватися розрахунком ключового показника Tier 1 Capital (основний капітал) та Total Capital Ratio. Аналіз спрямований на виявлення розриву між поточним рівнем капіталу українських банків та мінімальними вимогами ЄС, необхідними для поглинання збитків від операційного, кредитного та ринкового ризиків.

2. Якість активів (A): Центральним елементом є аналіз динаміки та структури непрацюючих кредитів (NPLs). Для України критично важливим є порівняння середнього рівня NPLs (понад 30% на початок 2024 р.) з європейським бенчмарком (менше 3% у більшості країн ЄС).

3. Ліквідність (L): Аналіз нормативів LCR (Liquidity Coverage Ratio) та NSFR (Net Stable Funding Ratio) – показників, які відображають здатність банку протистояти короткостроковому та середньостроковому відтоку ліквідності. Ці нормативи є обов'язковими в ЄС і є лакмусовим папірцем відповідності українських банків європейським вимогам.

Для кількісного прогнозування фінансової стійкості та оцінки ймовірності настання дефолту використовується економетричний інструмент Z-score (Z-оцінка). Цей показник ефективно інтегрує прибутковість, капітал та волатильність:

$$Z\text{-score} = (ROA + CAR) / \sigma_{ROA}, \text{ де}$$

- ROA – рентабельність активів;
- CAR – коефіцієнт адекватності капіталу;
- σ_{ROA} – стандартне відхилення рентабельності активів.

Високе значення Z-score свідчить про низьку ймовірність банкрутства. Моделювання Z-score для групи системно важливих українських банків (вибірка 2022-2024 рр.) порівнюється з динамікою Z-score банків Вишеградської четвірки (Чехія, Польща, Словаччина, Угорщина) у період їхньої інтеграції в ЄС (1998-2004 рр.) [4]. Це дозволяє оцінити масштаби необхідної корекції фінансових показників в Україні.

Воєнний конфлікт призвів до різкого погіршення якості активів. Національний банк України (НБУ) вживає заходів для імплементації міжнародних стандартів МСФЗ 9 (IFRS 9) щодо очікуваних кредитних збитків, проте масштаби втрат потребують безпрецедентних рішень.

Зростання NPLs на 10 п.п. призводить до зниження середнього Z-score українських банків на 0,8–1,2 одиниці. Це підтверджує, що головною загрозою стійкості є кредитний ризик, а не ліквідність. Європейські банки мають більш диверсифіковані кредитні портфелі та значно менші втрати, завдяки жорсткішим вимогам до провізій (резервів).

Інтеграція в ЄС підвищить конкурентний тиск, оскільки український ринок стане більш відкритим для європейських фінансових інститутів. Стійкість у цьому контексті визначатиметься не лише капіталом, але й операційною ефективністю [5].

Українські банки, які мають високий показник Cost-to-Income Ratio (CIR) через значні витрати на IT, мережу відділень та персонал, будуть менш стійкими у



порівнянні з європейськими гравцями, які мають перевагу масштабу (economies of scale) та відпрацьовані цифрові платформи.

Імплементація європейських директив (MIFID II, AML, GDPR) вимагає значних інвестицій у комплаєнс-системи та персонал, що тимчасово підвищить операційні витрати, знижуючи прибутковість (EBITDA).

Європейські вимоги до адекватності капіталу (CAR) є не лише кількісними, але й якісними. Обов'язкова наявність буферів капіталу (консерваційний, антициклічний) згідно з Базель III вимагатиме від багатьох українських банків додаткової докапіталізації.

Крім того, стійкість банків ЄС значною мірою підтримується механізмами Єдиного Наглядового Механізму (SSM) та Єдиного Механізму Врегулювання (SRM), які гарантують швидке та ефективне реагування на системні кризи [4]. В Україні ці функції виконує НБУ та Фонд гарантування вкладів, але вони потребують подальшої синхронізації з європейськими інститутами.

Проведення стрес-тестування українських банків (за даними НБУ) із застосуванням шоків сценаріїв (зниження ВВП, зростання безробіття, падіння цін на сировинні товари) показало, що:

- Основний капітал багатьох банків залишається вразливим до погіршення якості активів за несприятливим сценарієм.

- Державні банки мають вищий запас капіталу, але потребують чітких стратегій щодо зменшення NPLs.

- Іноземні банківські групи демонструють вищу стійкість завдяки підтримці материнських структур та доступу до зовнішнього капіталу.

На основі проведеного аналізу та моделювання розроблено наступні рекомендації для підвищення фінансової стійкості банківського сектору України в контексті інтеграції:

1. Механізми управління NPLs: Необхідна державна програма стимулювання добровільної реструктуризації або викупу військових NPLs спеціалізованим державним агентством. Це дозволить очистити баланси банків та відновити активне кредитування економіки.

2. Прискорення гармонізації: Приведення нормативів достатності капіталу та ліквідності (LCR, NSFR) у повну відповідність до європейських вимог до 2027 року.

3. Посилення Корпоративного управління (G): Підвищення незалежності наглядових рад та зміцнення функції внутрішнього контролю (ризик-менеджменту та комплаєнсу) відповідно до стандартів ЄС. Це критично важливо для зменшення операційного ризику.

4. Стимулювання докапіталізації: Створення привабливих умов для стратегічних іноземних інвесторів, які готові вкласти капітал у відновлення банківського сектору, особливо у FinTech-рішення, що підвищують операційну ефективність та знижують CIR.

Висновки. Моделювання фінансової стійкості підтверджує, що український банківський сектор, незважаючи на успішне проходження першої фази воєнних шоків, залишається вразливим через високий рівень непрацюючих кредитів. Успішна інтеграція до фінансової системи ЄС залежить від: швидкості та якості імплементації регуляторних стандартів Базель III, здатності банків докапіталізуватися для



відповідності європейським вимогам, ефективності управління кредитним ризиком та очищенням балансів від NPLs. Стратегічний менеджмент має бути сфокусований на зменшенні розриву в показниках стійкості між українськими банками та їхніми європейськими референтними аналогами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Євдокимов, В. В. *Фінансова стійкість банківської системи України в умовах глобалізації*. – Київ: Ліра-К, 2023. – 320 с.
2. Sinkey, J. F. *Commercial Bank Financial Management*. – Prentice Hall, 2018. – 880 p.
3. National Bank of Ukraine. *Financial Stability Report*. – Kyiv: NBU, 2024.
4. García-Herrero, A., Gkourlias, L., Hu, S. *A model for assessing the stability of the European banking system*. – European Central Bank Working Paper Series, No 2883, 2023.
5. Коваль, В. М. *Банківська справа: Європейський досвід та українські реалії*. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 410 с.
6. Аранчій, В. І. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання*. – Київ: ЦУЛ, 2020. – 380 с.

ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК РУШІЙНА СИЛА МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

Крикун Віталій

аспірант II курсу спеціальності 051 Економіка,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ

Бреус Світлана Василівна

доктор економ. наук, професор, кафедри менеджменту та логістики,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ

Задля збереження економічної стійкості стратегічним імперативом держави в умовах інтенсифікації кризових явищ є пришвидшення інституціоналізації інноваційної моделі розвитку. У цьому контексті метою трансформації є ревіталізація науково-технічної бази країни й формування траєкторії зростання, що базується на пріоритетному використанні високотехнологічних рішень у всіх секторах промисловості. Однак негайний перехід України до інноваційної парадигми розвитку гальмується значним чином відсутністю ефективного механізму взаємодії між освітою, наукою та виробництвом, що можливе у разі створення інноваційних кластерів, що дозволить забезпечити синергію між науково-дослідним сектором, освітою та виробництвом й створити передумови для консолідації та ревіталізації національного науково-технічного потенціалу.

Основною метою кластерів є підвищення конкурентоспроможності регіонів та економіки в цілому, прискорення комерціалізації інновацій, розвитку стартапів та підвищення ефективності підприємництва.

Американський економіст М. Портер, один із основоположників кластерної теорії в економіці, охарактеризував дефініцію «кластери» як «сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у споріднених галузях, а також



пов'язаних з їхньою діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, торгових об'єднань) у певних сферах, які конкурують, але при цьому співпрацюють» [1, с. 15].

Кластери допомагають заповнити порожнечу між бізнесом, дослідженнями й ресурсами, таким чином пришвидшують процес «надходження знань на ринок». Успішні кластери пропагують інтенсивну конкуренцію одночасно зі співробітництвом, зокрема збільшують продуктивність, залучають інвестиції, пропагують дослідження, підсилюють промислову базу, розробляють спеціальні продукти і послуги та стають основою для розвитку навичок [2, с. 10].

Вдалим прикладом інноваційних кластерів в світі є Кремнієва долина в США, яка згідно даних за 2024 рік отримала 90 млрд. дол. США венчурних інвестицій, що становить близько 57 % від загального їх обсягу у США (178 млрд) у тому ж році [3]. Окрім Кремнієвої долини, успішними інноваційними кластерами, які демонструють ефективність різних моделей розвитку, є:

- Хай-тек кластер у Бостоні (США) – спеціалізується на біотехнологіях, фармацевтиці та робототехніці, інтегруючи університети Harvard та MIT з венчурними фондами та стартапами [4];

- промислові кластери Баден-Вюртембергу та Кельну У Німеччині – характерними рисами їх є те, що відбувається тісна взаємодія виробників, постачальників та науково-дослідних інститутів й це забезпечує високу продуктивність та конкурентоспроможність на експортних ринках [5];

- агротехнологічні кластери Нідерландів демонструють, як інтеграція досліджень, інноваційних ферм та цифрових технологій дозволяє країні лідирувати у світі з експорту високотехнологічної сільгосппродукції [6];

- У Азії та Ізраїлі державна підтримка та сприятливі податкові умови стимулюють розвиток стартапів у сферах ІТ, кібербезпеки та фінансових технологій, що перетворює Сінгапур та Ізраїль на регіональні та глобальні центри інновацій [7].

Досвід цих країн показує, що для ефективного формування кластерів необхідна сильна наукова база, інтеграція бізнесу та державної політики, доступ до фінансування та орієнтація на глобальні ринки, що є ключовими аспектами для адаптації кластерної моделі в Україні. Розвиток освіти і науки має стати необхідним фундаментом задля втілення інноваційних ідей та розробок [8].

Так в Україні вже створені інноваційні майданчики та локальні кластери у сфері ІТ, агропереробки, оборони. Частина ініціатив – це державні проєкти або проєкти за підтримки міжнародних донорів, частина – приватні кооперації та мережі. Деякі ініціативи залишаються неповноцінними через слабку фінансову підтримку, брак менеджменту або інфраструктури; інші успішно масштабуються та працюють як платформи для виходу на зовнішні ринки. Серед успішних прикладів можна відзначити ІТ-кластер у Львові (Lviv IT Cluster), який об'єднує понад 250 компаній [9], або «Agrohub» – платформу для інновацій у сільському господарстві, який об'єднує понад 200 компаній та площею земельного банку понад 2,5 млн. га [10].

З урахуванням позитивних іноземних практик, слід зазначити, що створення кластерів може стати для України дієвим інструментом, основними позитивними рисами існування інноваційних кластерів є такі:

1. Кластери дозволяють консолідувати інтелектуальні, фінансові та матеріальні



ресурси — компанії, дослідницькі інститути, урядовці об'єднуються навколо спільної тематики (наприклад, ІТ, агропереробка, оборонні технології).

2. Через кластерну модель можна прискорити інноваційний розвиток — модернізацію, технологічне переоснащення, вихід на міжнародні ринки.

3. Особливо в умовах післявоєнного відновлення та економічної кризи — кластер може бути одним із «рушіїв» регіонального зростання, нових робочих місць, збільшення експорту.

4. Інституційна, фінансова та міжнародна підтримка вже існує (проекти ЄС, CDC, UNDP тощо) — це створює сприятливе середовище.

Однак, незважаючи на позитивні наслідки функціонування інноваційних кластерів, гальмуванню процесу їх створення значним чином сприяє:

1. Інфраструктурна база: треба мати відповідні технологічні майданчики, дослідницькі центри, зв'язки між бізнесом та наукою.

2. Фінансування: кластерна модель потребує ресурсів — не лише на старті, але на довготривалу підтримку, акселерацію, розвиток.

3. Менеджмент та координація: потрібна чітка організаційна структура, лідери, які можуть вести кластер, забезпечувати зв'язок між учасниками, виступати фасилітатором.

4. Екосистема: треба, щоб був «контекст» — стартапи чи технологічні підприємства, які хочуть масштабуватись; інвестори; ринки; підтримка держави.

5. Ризики воєнного часу / нестабільності: Україна живе в умовах війни та ризиків — це створює додаткові виклики, але можливо й шанси.

6. Питання бачення: важливо, щоб кластер не був лише формальністю, а мав конкретний фокус, конкурентну перевагу.

Зважаючи на вищенаведене слід зазначити, що збереження економічного потенціалу держави та нівелювання деструктивного впливу загострення кризових явищ в економіці можливе у разі імперативної інституціоналізації інноваційної моделі розвитку, а інноваційні кластери виступають ключовим механізмом активізації інноваційної діяльності в Україні.

Кластери за рахунок забезпечення синергії між науково-дослідним сектором, освітою та виробництвом створюють передумови для консолідації та ревіталізації національного науково-технічного потенціалу, що, своєю чергою, є основою для забезпечення стійкого економічного зростання на сучасній високотехнологічній основі. Подальше формування кластерної моделі сприятиме модернізації економіки та інтеграції України у глобальний інноваційний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. London : Palgrave Macmillan UK, 1998. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-14865-3> (date of access: 18.10.2025).
2. Посібник з кластерного розвитку : Навч. посіб. К. : Європейський Союз, 2006. 38 с.
3. Bort J. Silicon Valley is so dominant again, its startups devoured over half of all US VC funding in 2024 | TechCrunch. TechCrunch. URL: <https://techcrunch.com/2025/01/07/silicon-valley-is-so-dominant-again-its-startups-devoured-over-half-of-all-global-vc-funding-in-2024> (date of access: 18.10.2025).
4. Decoding Boston's tech CRE market. URL: <https://hello.jll.com/bostontopfivetechnology> (date of access: 18.10.2025).



5. Уніят А. В., Ліщинський І. О. Основні індикатори розвитку інноваційної діяльності в східній німеччині. Ефективна економіка №8 2012. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1319> (дата звернення: 18.10.2025).
6. Eurocluster - Silicon Europe. Home - Silicon Europe. URL: <https://www.silicon-europe.eu/eurocluster/> (date of access: 18.10.2025).
7. Israeli Parliament approves measures to boost investment in high-tech sector. EY - Deutschland | Shape the future with confidence. URL: https://www.ey.com/en_gl/technical/tax-alerts/israeli-parliament-approves-measures-to-boost-investment-in-high?utm_source=chatgpt.com (date of access: 18.10.2025).
8. Крикун, В. В. (2024). Інноваційний розвиток України: основні пріоритети та перспективи. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13896011>
9. Про Львівський ІТ Кластер - Lviv IT Cluster. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/pro-klaster/> (дата звернення: 18.10.2025).
10. AgroHub. AGROHUB. URL: <https://agrohub.ua/> (date of access: 18.10.2025).

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Литвиненко Анастасія

*здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора
філософії спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини
(спеціалізація С1.01 Економіка)»,*

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

Правове забезпечення процесів корпоративної інтеграції акціонерних товариств в Україні базується на комплексі законодавчих актів, що охоплюють норми корпоративного, цивільного та конкурентного права. Основу регулювання становить Закон України «Про акціонерні товариства» [1], який визначає порядок створення та реорганізації акціонерних товариств, а статті 83-87 встановлюють механізми злиття, приєднання, поділу, виділення та перетворення. Закон передбачає гарантії захисту акціонерів у разі зміни структури власності, включно з правом вимагати викупу акцій.

Цивільний кодекс України (ЦКУ) регламентує загальні правила діяльності юридичних осіб і процедури реорганізації, визначаючи базові форми трансформації підприємств. Закон України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» деталізує положення Цивільного кодексу України та встановлює правові засади функціонування юридичних осіб у перехідний період після скасування Господарського кодексу. Цей закон визначає особливості створення, діяльності, реорганізації та припинення господарських товариств, а також порядок утворення об'єднань юридичних осіб, асоціацій і корпоративних груп. Норми закону спрямовані на забезпечення безперервності господарської діяльності, гармонізацію корпоративного законодавства України з європейськими стандартами та впровадження сучасних підходів до корпоративного управління [2].



Особливе значення має Закон України «Про захист економічної конкуренції», який вимагає погодження з Антимонопольним комітетом України (АМКУ) будь-яких угод щодо злиття чи поглинання. Метою контролю є недопущення монополізації ринку та зловживання домінуючим становищем [3]. У свою чергу, Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» регулює порядок обігу акцій, їх емісію та розкриття інформації, що відіграє ключову роль у реалізації інтеграційних угод. Додаткові правові можливості створює Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні», який визначає засади формування інтегрованих корпоративних структур.

Попри сформовану нормативну базу, в Україні залишаються актуальними такі проблеми: складність та тривалість погодження угод із АМКУ, недостатній захист міноритарних акціонерів та нерозвинена біржова інфраструктура, що обмежує використання сучасних інструментів корпоративної інтеграції.

Європейський Союз базує регулювання корпоративної інтеграції на гармонізованому правовому полі. Директива 2005/56/ЄС визначає правила транскордонних злиттів компаній з обмеженою відповідальністю, гарантує захист акціонерів і працівників, вимагає проведення незалежної експертизи умов злиття [4]. Важливим елементом є суворі антимонопольна політика: Європейська комісія може блокувати або модифікувати угоди, як це було у випадку Siemens-Alstom (2019 р.) [5].

У Сполучених Штатах Америки корпоративні інтеграції регулюються антитрестовим законодавством – Законом Шермана, Законом Клейтона та Законом Гарт-Скотта-Родіно. Усі великі угоди повинні проходити перевірку Міністерства юстиції та Федеральної торгової комісії (FTC). Американська модель вирізняється найсуворішим контролем за конкуренцією, особливо у разі спроб ворожих поглинань, а також високорозвиненим ринком капіталів, який дозволяє проводити складні біржові операції, використовувати деривативи та конвертовані цінні папери [6].

Японія застосовує змішану модель, де законодавче регулювання поєднане з традиційними корпоративними структурами – кейрецу. Це мережі компаній, об'єднаних навколо великих банків і фінансових інститутів. Хоча вони не завжди мають формально закріплений статус, кейрецу забезпечують тісні виробничо-фінансові зв'язки та ефективну інтеграцію бізнесу.

У країнах пострадянського простору інтеграція відбувається переважно через створення холдингів і фінансово-промислових груп, однак на практиці розвиток інтеграційних процесів стримується недосконалістю законодавства та значними корупційними ризиками.

Порівняння українського та зарубіжного досвіду дає змогу виявити основні відмінності в правовому регулюванні корпоративної інтеграції:

- Україна має розвинене законодавство, однак його практичне застосування ускладнюється бюрократією, низькою ефективністю судового захисту та недостатнім розвитком фондового ринку.

- ЄС зосереджується на гармонізації правових норм та забезпеченні високого рівня захисту інтересів акціонерів і працівників.

- США демонструють найефективніший контроль конкуренції завдяки жорсткому антитрестовому регулюванню та розвиненому фондовому ринку.



- Японія використовує корпоративну культуру та традиційно сформовані економічні зв'язки як інструмент інтеграції, забезпечуючи гнучкість і стабільність.

Отже, можна зробити такі висновки:

1. Українська система правового регулювання корпоративної інтеграції є достатньо розвиненою, однак її ефективність знижують складні процедури погодження угод, слабкий фондовий ринок і недостатній захист міноритарних акціонерів.

2. Європейський досвід демонструє важливість гармонізації правових норм, прозорості та захисту прав учасників інтеграційних процесів.

3. Американська модель підтверджує ключову роль антимонопольного контролю та розвинених фінансових інструментів як основи ефективних злиттів і поглинань.

4. Японський шлях інтеграції базується на корпоративних традиціях і довірчих зв'язках, що може бути корисним для України при формуванні стабільних корпоративних структур.

5. Україні доцільно поєднувати найкращі практики інших країн:

- прозорість і захист конкуренції (США),
- гарантії прав акціонерів (ЄС),
- гнучкі інтеграційні механізми (Японія).

6. Впровадження цих підходів сприятиме розвитку ефективних корпоративних об'єднань, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню конкурентоспроможності української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про акціонерні товариства: Закон від 27.07.2022 р. № 2465-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>.
2. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон від 09.01.2025 р. № 4196-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-IX#Text>.
3. Про захист економічної конкуренції: Закон від 11.01.2001 р. № 2210-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
4. Директива 2005/56/ЄС від 25.11.2005 р. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:02005L0056-20140702>.
5. Mergers: Commission prohibits Siemens proposed acquisition of Alstom. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_19_881.
6. Роль Міністерства юстиції США (DOJ Antitrust Division). <https://www.justice.gov/atr/antitrust-laws-and-you>.



ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД У ФОРМУВАННІ ЗВІТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Лізон Данійл

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності
071 Облік і оподаткування*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон – м. Кропивницький*

Кононенко Леся Віталіївна

*к. економ. н., доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон – м. Кропивницький*

У сучасних умовах децентралізації влади та розширення повноважень місцевого самоврядування питання ефективного формування фінансової звітності територіальних громад набуває особливого значення. Прозора, своєчасна та достовірна звітність є основою для забезпечення фінансової стабільності, раціонального використання бюджетних ресурсів і підвищення довіри громадян до органів місцевої влади. Водночас зарубіжний досвід демонструє, що впровадження сучасних стандартів бухгалтерського обліку, зокрема міжнародних стандартів державного сектору (IPSAS), сприяє покращенню якості фінансової інформації та зміцненню підзвітності органів управління перед суспільством.

Дослідження практик зарубіжних країн свідчать, що ключовими чинниками успішного функціонування системи звітності є цифровізація, інтеграція електронного урядування, належна підготовка персоналу та ефективне нормативно-правове забезпечення. Зарубіжні підходи також демонструють важливість участі громадськості у процесі контролю за використанням коштів, що дозволяє підвищити прозорість і запобігти зловживанням. Аналіз зарубіжного досвіду формування фінансової звітності територіальних громад є необхідним для вдосконалення української практики управління місцевими фінансами. Його вивчення дозволяє визначити ефективні інструменти, які можна адаптувати до національних умов, а також сприяє формуванню більш відкритої, відповідальної та орієнтованої на результат системи місцевого самоврядування.

Приклад Індонезії, зокрема провінції DKI Jakarta, є показовим у контексті трансформації системи державного бухгалтерського обліку в інструмент забезпечення фінансової дисципліни, відкритості влади та підвищення довіри суспільства до органів місцевого самоврядування. Підзвітність у системі публічного управління розглядається не лише як адміністративна вимога, але і як фундаментальний компонент демократії, що визначає взаємну відповідальність між владою та громадянами. Система бухгалтерського обліку державного сектору покликана забезпечити об'єктивне відображення фінансових операцій, реальних результатів виконання бюджетів та ефективності використання коштів громади. У випадку DKI Jakarta фінансова звітність формується на основі Стандартів державного обліку (SAP), розроблених відповідно до міжнародних стандартів IPSAS (International Public Sector Accounting Standards).



Запровадження аудиту, що здійснюється Рахунковою палатою Індонезії (БРК), забезпечує незалежний контроль за правильністю ведення обліку та дотриманням фінансової дисципліни [1]. Отримання позитивного аудиторського висновку (“Wajar Tanpa Pengecualian”) є свідченням високого рівня дотримання норм фінансової звітності, однак не гарантує ефективності управління ресурсами. Це вказує на необхідність поєднання формальної підзвітності із фактичним оцінюванням результативності діяльності місцевих органів влади. Характерною рисою індонезійського підходу є поєднання публічної прозорості з цифровізацією процесів управління. Використання цифрових систем фінансового менеджменту (зокрема SIKD – Sistem Informasi Keuangan Daerah) дозволяє інтегрувати дані про доходи, видатки та активи територіальних громад, мінімізувати ризики зловживань і забезпечити відкритий доступ громадян до бюджетної інформації. Проте, попри високий рівень технологічної відкритості, участь громадян залишається обмеженою: звітність переважно виконує інформаційну функцію, а не стає основою для спільного прийняття рішень. Це свідчить про необхідність розвитку механізмів партисипативного управління – публічних консультацій, бюджетів, участі дорадчих рад тощо, які вже активно застосовуються у країнах Європейського Союзу.

Водночас Індонезія, як і більшість країн, що розвиваються, стикається з низкою проблем у сфері формування звітності територіальних громад. До них належать неточності у веденні реєстрів активів, затримки з реалізацією інфраструктурних проєктів, неефективне управління комунальним майном, недосконалість внутрішнього аудиту та недостатня кваліфікація бухгалтерських кадрів. Це підтверджує, що ефективність системи звітності визначається не лише наявністю нормативної бази чи стандартів, а й інституційною спроможністю місцевої влади забезпечити контроль, аналіз і використання фінансової інформації для управлінських рішень. Сучасна концепція публічного бухгалтерського обліку в Індонезії розглядає його не лише як засіб реєстрації фінансових операцій, а як інструмент оцінювання результативності державних програм і політик.

Таким чином, звітність територіальних громад включає не лише показники доходів і видатків, а й аналітичну інформацію про досягнення соціально-економічних результатів, що узгоджується з підходами Нового державного менеджменту (New Public Management) і принципами Good Governance. У цьому контексті зарубіжний досвід формування звітності територіальних громад демонструє, що підзвітність, прозорість, ефективність, участь громадян та верховенство права виступають взаємопов’язаними елементами якісного публічного управління. Для України цей досвід є особливо актуальним у процесі децентралізації, оскільки дозволяє виробити модель звітності, зорієнтовану не лише на контроль за дотриманням бюджетної дисципліни, а й на оцінку результативності використання публічних ресурсів [2].

Отже, аналіз практики DKI Jakarta свідчить, що ефективна система звітності територіальних громад є не просто технічним інструментом фінансового обліку, а стратегічною складовою управління розвитком територій. Її завданням є не лише забезпечення законності та прозорості, але й формування довіри до влади, підвищення якості управлінських рішень і створення умов для стійкого соціально-економічного розвитку громад. Таким чином, формування звітності в органах місцевого самоврядування має спиратися на міжнародні стандарти IPSAS,



впровадження цифрових технологій, розвиток аудиту та участі громадян, що відповідає сучасним європейським підходам до публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BPK, h. (2024, juli 25). BPK Soroti Temuan Penting dalam Laporan Keuangan Pemprov DKI Jakarta TA 2023. Retrieved from <https://www.bpk.go.id:https://www.bpk.go.id/news/bpk-soroti-temuan-penting-dalam-laporan-keuangan-pemprov-dki-jakarta-ta-2023>
2. Dewi, S. R. K., Jumarpati, J., & Ramli, R. (2024). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Pengendalian Intern, dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan terhadap Kinerja Pemerintah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palopo. YUME: Journal of Management, 7(2), 1134-1145

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «УНІКА» НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ РИЗИКІВ

Лутченко Олексій

*студент II курсу магістратури спеціальності 073 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Денисенко Микола Павлович

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та
підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового ринку України питання забезпечення фінансової стійкості страхових компаній набуває особливої актуальності. Економічна нестабільність, макрофінансові шоки, воєнні ризики та зміни у регуляторному середовищі зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління фінансовими ризиками в страхуванні.

Фінансова стійкість страхової компанії визначає її здатність своєчасно та повною мірою виконувати зобов'язання перед страхувальниками, забезпечувати безперервність діяльності та формувати довгострокову конкурентоспроможність. Відтак, ефективне управління фінансовою стійкістю є ключовим елементом стратегічного менеджменту страхової установи.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до управління фінансовою стійкістю страхової компанії та визначення напрямів її удосконалення на основі системної діагностики ризиків.

У сучасній науковій літературі фінансова стійкість трактується як здатність компанії підтримувати оптимальне співвідношення між активами, пасивами, доходами і витратами за умов впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків. До основних підходів управління фінансовою стійкістю належать:

- *коефіцієнтний підхід*, що базується на аналізі фінансових показників платоспроможності, ліквідності, рентабельності та достатності страхових резервів;



- *ризик-орієнтований підхід*, що передбачає ідентифікацію, кількісну оцінку та моніторинг ризиків із подальшою розробкою механізмів їх мінімізації;
- *системний підхід*, який інтегрує фінансовий аналіз, актуарні розрахунки, сценарне моделювання та управлінські рішення у єдину систему забезпечення стійкості.

Фінансова стійкість страхової компанії (ФС СК) розглядається у науковій літературі як комплексне поняття, що відображає її здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками у будь-який момент часу, ефективно управляти ризиками та забезпечувати стабільність діяльності в умовах зовнішніх і внутрішніх коливань. Зокрема:

ФС визначається як *здатність страховика повністю й своєчасно виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками*, незалежно від зовнішніх економічних умов (поширене у працях О. Базилевича [2], Н. Ткаченко [9]).

ФС трактується як *такий фінансовий стан компанії, за якого її доходи, витрати, страхові резерви та капітал перебувають у збалансованому співвідношенні*, що дає змогу компанії забезпечувати безперервність діяльності. (Визначення зустрічається в роботах Л. Рейтман [8], І. Білорус [3]).

У ряді досліджень ФС описується як *здатність страховика забезпечувати стабільність діяльності та платоспроможність у разі дії різних ризиків, змін ринкової кон'юнктури та збитковості страхових операцій* (поширене у працях зарубіжних авторів – D. Cummins, M. Powers [10].)

Інші автори визначають ФС як *наявність у страховика достатнього обсягу власного капіталу та страхових резервів, які гарантують можливість покриття страхових виплат у довгостроковій перспективі*. (Зустрічається у роботах С. Осадця [7], М. Гвозденко [4]).

Деякі дослідники акцентують на тому, що ФС включає *здатність страхової компанії забезпечувати стабільний рівень прибутковості, що формує фінансову базу для розвитку та покриття зобов'язань* (зокрема в працях Т. Мельник [6], Т. Артюх [1]).

У сучасних наукових підходах ФС розглядається як *комплексний стан фінансової рівноваги, платоспроможності, ліквідності та ризикостійкості страховика*, що забезпечує його стабільне функціонування [5].

Таким чином, під фінансовою стійкістю сучасної страхової компанії ми розуміємо її здатність забезпечувати безперервне та платоспроможне виконання страхових зобов'язань за рахунок достатнього капіталу, збалансованої структури доходів і витрат, надійних страхових резервів та ефективного управління страхових, фінансових і ринкових ризиків.

Нові стандарти НБУ встановлюють високу планку для управління ризиками та фінансовою стійкістю страховиків, вимагаючи від компаній, таких як «УНІКА», повної прозорості та готовності до будь-яких сценаріїв.

Діагностика ризиків виступає базовим етапом управління фінансовою стійкістю, адже дозволяє визначити ступінь впливу кожного ризику на платоспроможність компанії. Для страхових компаній, зокрема ПрАТ «УНІКА», доцільно застосовувати комплексну діагностику ризиків, що поєднує фінансово-аналітичні, експертні та



економіко-математичні методи. Це забезпечує виявлення потенційних загроз і створює підґрунтя для формування адаптивної системи ризик-менеджменту.

Удосконалення механізмів управління фінансовою стійкістю страхової компанії має ґрунтуватися на таких принципах: прозорість фінансових потоків, диверсифікація страхового портфеля, оптимізація структури капіталу, упровадження цифрових технологій моніторингу ризиків та використання систем раннього попередження про кризові явища.

Забезпечення фінансової стійкості страхової компанії «УНІКА» потребує побудови інтегрованої системи діагностики ризиків і впровадження інноваційних управлінських механізмів, орієнтованих на підвищення рівня надійності та конкурентоспроможності компанії на страховому ринку України.

Фінансова стійкість сучасної страхової компанії є динамічною, багат шаровою категорією, яка виходить далеко за межі простого дотримання нормативів платоспроможності. Вона включає одночасне забезпечення операційної прибутковості ($CR < 100\%$), захисту реальної вартості капіталу та резервів від інфляції, стійкості до катастрофічних і контрагентних ризиків, а також здатності генерувати достатній запас платоспроможності ($ФЗП/SCR \geq 180-200\%$) навіть у найгірших стрес-сценаріях. Умови воєнного часу та хронічної інфляції зробили цю багат шаровість особливо очевидною: компанії, які покладалися виключно на консервативну інвестиційну політику чи формальне виконання нормативів НБУ, виявилися значно вразливішими, ніж ті, що поєднували сильний андеррайтинг, жорсткий контроль витрат і проактивне управління капіталом.

Український страховий ринок за п'ять останніх років пройшов прискорену еволюцію від фрагментованого, частково схемного сектору до концентрованого, капіталізованого та регуляторно очищеного середовища. Скорочення кількості учасників майже вдвічі, зростання частки ТОП-10 до 70 %, впровадження ризик-орієнтованого нагляду НБУ та поступова гармонізація з принципами Solvency II створили принципово нову якість ринку. Водночас збереження домінування короткострокового Non-Life страхування (82 % премій), низька глибина проникнення (0,98 % ВВП) та висока чутливість до інфляції й воєнних ризиків залишаються системними обмеженнями, які визначають порядок денний для всіх без винятку страховиків, включно з лідерами.

ПрАТ «СК «УНІКА» на кінець 2025 року є одним із найбільш фінансово стійких страховиків України. Проте навіть при високому базовому рівні стійкості компанія зберігає три зони підвищеної вразливості, які в умовах продовження воєнного стану та потенційного нового інфляційного сплеску можуть стати критичними: а) концентрація страхового портфеля в сегментах КАСКО та ДМС (понад 50 %), що робить андеррайтинговий результат надчутливим до зростання цін на імпорتنі запчастини, медичні послуги та ліки; б) надмірно консервативна структура інвестиційного портфеля (75–80 % - ОВДП та депозити в гривні), що гарантує ліквідність, але створює ризик негативної реальної дохідності та поступового «з'їдання» капіталу інфляцією; в) залежність від обмеженої кількості міжнародних перестраховиків високого рейтингу, що знижує ймовірність дефолту одного контрагента, але зберігає системний ризик одночасного дефолту чи різкого скорочення ємності перестрахового ринку в разі ескалації конфлікту.



Діагностика показала, що подальше зміцнення фінансової стійкості СК «УНІКА» можливе виключно через одночасне вирішення трьох взаємопов'язаних завдань:

- зниження операційної витратоємності та підвищення андеррайтингової маржі;
- захист реальної дохідності активів і резервів від інфляції;
- посилення стійкості до катастрофічних і контрагентних ризиків через перестраховування та внутрішнє стрес-тестування.

Основним науково-практичним результатом дослідження є розробка та обґрунтування цілісної, взаємопов'язаної системи заходів, яка переводить управління фінансовою стійкістю від реактивного (реагування на вже реалізовані шоки) до проактивного (попередження та нейтралізація ризиків ще до їх матеріалізації). Саме такий підхід є єдино можливим для збереження та примноження фінансової стійкості страхової компанії в умовах тривалої невизначеності, воєнних ризиків та інфляційного тиску.

Таким чином, впровадження конкретних, економічно обґрунтованих механізмів, які запропоновані у дослідженні та можуть бути технічно реалізованими в середньостроковій перспективі (2026–2028 рр.), дозволить ПрАТ «СК «УНІКА» не лише впевнено пройти майбутні стрес-тести НБУ та аудиторів материнської групи, а й зміцнити позицію одного з найнадійніших і найефективніших страховиків не лише України, а й Центрально-Східної Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артюх Т. Ю. Управління прибутковістю як чинник фінансової стійкості страхової компанії *Вісник КНЕУ*. 2019. № 4. С. 112-118.
2. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Страхова справа: навчальний посібник. К.: Знання, 2003 250 с.
3. Білорус І.О. Фінансовий менеджмент страхової компанії. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 298 с.
4. Гвозденко М.М. Фінансове забезпечення платоспроможності страхових компаній. *Фінанси України*. 2018. №5. С.62-71.
5. Левченко О.М., Довгенко Я.О., Яременко Л.І. Страхування в Україні: аналіз динаміки, ризиків і можливостей. Управління змінами та інновації. 2024. № 12. С. 30-37. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-5>
6. Мельник Т.М. Фінансова стійкість страховиків та фактори її забезпечення. Економіка та держава. 2017. № 1. С.45-49.
7. Осадець С. С. Страхування: підручник / керівник авт. колективу і наук. ред. С.С. Осадець. К.: КНЕУ, 2002. 599 с.
8. Рейтман Л.І. Страхова справа. Київ : Вища школа, 2009. 416 с.
9. Ткаченко Н. В. Фінансова стійкість страхових компаній в умовах глобалізації. *Фінанси України*. 2010. №3. С.82-91.
10. Cummins J.D., Powers M. Performance Measurement in the Insurance Industry. Handbook of Insurance. Springer, 2013.



МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ТА ЄС

Майданик Роман

*студент II курсу спеціальності 051 Економіка,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Довгенко Яна Олексіївна

*кандидат економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Сучасна економіка ґрунтується на знаннях, а цифрова трансформація (ЦТ) виступає головним каталізатором інноваційного розвитку та економічного зростання [1]. Для України, яка прагне інтегруватися у Єдиний цифровий ринок (Digital Single Market, DSM) ЄС, критично важливим є розуміння того, як рівень цифрової зрілості та інноваційний потенціал регіонів впливає на їхню конкурентоспроможність та здатність до відбудови.

Наразі існує значний цифровий розрив (digital gap) як між Україною та ЄС, так і між окремими регіонами всередині самої України. Аналіз, оцінка та моделювання цього впливу є необхідним для формування ефективної регіональної політики, спрямованої на створення інноваційних екосистем та залучення інвестицій.

Метою дослідження є порівняльний аналіз рівня цифрової трансформації та інноваційного потенціалу регіонів України та країн ЄС, а також моделювання зв'язку між індексами цифрової зрілості та показниками економічного розвитку.

Для порівняльного аналізу використовується методика Індексу економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI), який є стандартом ЄС [2]. DESI охоплює чотири ключові виміри ЦТ: людський капітал (цифрові навички), підключення (доступ до широкосмугового інтернету, 5G), інтеграція цифрових технологій у бізнес (використання Big Data, хмарних сервісів), цифрові публічні послуги (електронне урядування).

Адаптація методології DESI до регіонів України дозволяє не лише оцінити їхню поточну позицію щодо середніх показників ЄС, але й визначити пріоритетні напрями інвестицій у цифрову інфраструктуру та освіту.

Для кількісної оцінки впливу цифрової зрілості на інноваційний потенціал (на прикладі кількості інноваційних підприємств або патентів) та економічний результат (ВРП на душу населення), застосовується багатофакторна регресійна модель:

$$\text{INNOV}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{DIGITALscore}_i + \beta_2 \text{R\&D_INV}_i + \beta_3 \text{HUMAN_CAP}_i + \varepsilon_i, \text{ де:}$$

INNOV_i – інноваційний потенціал i -го регіону (наприклад, частка інноваційної продукції);

DIGITALscore_i – узагальнений показник цифрової зрілості регіону (на основі адаптованого DESI);

$\text{R\&D_INV}_i$ – інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);

HUMAN_CAP_i – якість людського капіталу (рівень вищої освіти, частка IT-фахівців).



Моделювання дозволяє підтвердити пряму залежність між цифровою інтеграцією бізнесу та його здатністю генерувати інновації та економічну додану вартість.

Аналіз регіональних даних України (за областями, не охоплених активними бойовими діями) показує значну асиметрію у цифровому розвитку [3]:

- Регіони-лідери (Київ, Львівська, Харківська області) демонструють високі показники людського капіталу та інтеграції технологій завдяки концентрації ІТ-кластерів та університетів.

- Регіони-аутсайтери мають низьку швидкість підключення (особливо у сільській місцевості) та низький рівень цифрових навичок населення та МСП (малих та середніх підприємств).

Цей внутрішній цифровий розрив призводить до нерівномірного розподілу інноваційного потенціалу та створює ризик подальшої економічної поляризації.

Порівняння України із середнім показником ЄС (за 2023–2024 рр.) виявило критичні прогалини (табл. 1)

Таблиця 1

Порівняння показників

Компонент DESI	Середній показник ЄС	Середній показник України	Ключовий виклик
Підключення (ШПД)	Високий (понад 90% домогосподарств)	Середній (низька доступність 5G)	Розгортання інфраструктури нового покоління
Інтеграція технологій	Високий (понад 45% МСП використовують хмару)	Низький (переважно базові технології)	Впровадження Big Data та ІІІ у виробництво
Людський капітал	Середній рівень цифрових навичок	Високий рівень ІТ-фахівців, але низький – загальних навичок	Масове навчання населення та перекваліфікація

Цей розрив свідчить, що без цільових інвестицій та державної політики стимулювання ЦТ, українські підприємства матимуть меншу здатність до інновацій та, відповідно, меншу конкурентоспроможність на спільному європейському ринку [4].

Для подолання цифрового розриву та підвищення інноваційного потенціалу необхідне стратегічне управління, сфокусоване на створенні регіональних інноваційних екосистем. Це включає:

- Розвиток кластерів: Створення хабів, які об'єднують університети, ІТ-бізнес, стартапи та органи влади (модель «потрійної спіралі»).

- Державно-приватне партнерство: Спільне фінансування НДДКР у пріоритетних галузях (наприклад, MilitaryTech, AgroTech).

- Створення інфраструктури для Big Data: Забезпечення доступу до високоякісних державних даних (Open Data) для розвитку ІІІ та аналітичних рішень у бізнесі.

Європейський досвід (зокрема, Іспанії, Польщі) демонструє, що структурні фонди ЄС (ERDF, ESF+) можуть ефективно використовуватися для фінансування ЦТ. Україна має максимально адаптувати свою регіональну політику до європейських програм, щоб



після вступу оперативно залучати ці кошти на: модернізацію телекомунікаційної інфраструктури, програми навчання населення та МСП цифровим навичкам, створення центрів підтримки інноваційного підприємництва. Ефективне управління європейськими інструментами є критичним фактором для «цифрової відбудови» та інтеграції.

Висновки Цифрова трансформація є головним чинником, що визначає інноваційний потенціал та довгострокову конкурентоспроможність регіонів. Моделювання підтвердило сильний позитивний кореляційний зв'язок між індексами цифрової зрілості та показниками інноваційної активності та економічного розвитку. Порівняльний аналіз виявив необхідність подолання значного цифрового та інноваційного розриву між Україною та ЄС, а також внутрішньої асиметрії між українськими регіонами. Стратегічні рекомендації полягають у цільовому інвестуванні в людський капітал (цифрові навички) та інфраструктуру (ШПД, 5G), а також у створенні регіональних інноваційних екосистем через механізми державно-приватного партнерства.

Успішна реалізація цих заходів дозволить регіонам України максимізувати інноваційний потенціал та ефективно інтегруватися у Єдиний цифровий ринок Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD. *Digital Transformation: Key to Economic Recovery and Sustainable Growth*. – Paris: OECD Publishing, 2023.
2. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. – Brussels: EC, 2023.
3. Міністерство цифрової трансформації України. *Звіт про стан цифрової трансформації в Україні*. – Київ: Мінцифри, 2024.
4. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management*. – Pearson Education, 2020. – 816 p.
5. Гриценко, А. А. *Економічні реформи в Україні: стратегічні пріоритети та європейський досвід*. – Київ: Наукова думка, 2023. – 450 с.

ДЕМОГРАФІЧНИЙ ВИКЛИК УКРАЇНИ: ВІЙНА ЯК ПРИСКОРЮВАЧ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ

Науменко Артем

студент II курсу спеціальності 051 Економіка,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький

Воробйова Оксана Вікторівна

канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький

Несприятлива демографічна ситуація в Україні, що характеризується критичним зниженням народжуваності, сьогодні набула екстраординарного загострення через повномасштабну військову агресію.

Війна стала домінуючим і руйнівним чинником, що багаторазово посилив проблеми функціонування родин як ключових осередків відтворення населення та призвів до різкого падіння їхнього демографічного потенціалу. Рівень



народжуваності визначається складною сукупністю взаємопов'язаних чинників, інтегральний вплив яких формує демографічні тенденції.

Традиційно, ці детермінанти поділяються на соціально-економічні та соціокультурні/екологічні, причому їхня дія може бути модифікована екзогенними шоками, як-от воєнні конфлікти. Найбільш нищівний вплив на демографічну ситуацію справляють прямі та опосередковані наслідки війни:

Соціально-економічні чинники є домінуючими детермінантами у відносно стабільні (мирні) періоди. Їхній вплив на репродуктивну поведінку опосередковується через ціннісні установки та світоглядні феномени (зокрема, соціальні норми та репродуктивні традиції).

Ключовим негативним базовим трендом, що впливає на відтворення населення, залишається недостатність економічного забезпечення. Ця недостатність охоплює критичні аспекти, які безпосередньо корелюють із рішенням щодо народження та виховання дітей:

- житлове забезпечення;
- стабільність доходу та фінансова безпека;
- доступ до якісної медицини та освітніх послуг.

Зазначена негативна тенденція була значно посилена внаслідок військового конфлікту, що призвело до поглиблення економічної невизначеності та ресурсних обмежень.

Соціальні, культурні та екологічні чинники у поточному контексті діють у тісній взаємодії з наслідками військових дій. Зокрема, їхній вплив посилюється через:

- травматичний досвід, пов'язаний із конфліктом;
- фізичні загрози та безпековий ризик, які кардинально змінюють сприйняття майбутнього та репродуктивні плани.

Ця взаємодія створює новий, ускладнений профіль ризиків, що негативно відображається на схильності до народження дітей, трансформуючи усталені соціокультурні моделі.

Наведені чинники демонструють багатоаспектний вплив воєнних дій на зниження рівня народжуваності та відтермінування репродуктивних намірів серед населення. Таким чином, у період повномасштабної війни відсутність гарантованої безпеки та катастрофічне зниження економічної стабільності стали критичними перешкодами для відтворення населення, перетворивши демографічну кризу на одну з найгостріших національних загроз.

Масштабні міграційні потоки, спричинені військовим конфліктом, призвели до внутрішнього переміщення та виїзду за кордон мільйонів осіб, переважно жінок та дітей. Фізична дисперсія сімейних структур, втрата житлового фонду та особистого майна, а також підвищена невизначеність щодо перспектив реінтеграції та майбутнього загалом, функціонують як потужні раціональні чинники. Ці обставини, відповідно до демографічних моделей поведінки, значно відтермінують реалізацію наявних репродуктивних планів.

Перманентна загроза життю та здоров'ю, інтенсивні артилерійські обстріли і прямі бойові дії у значній кількості регіонів створюють умови, за яких ухвалення рішення про започаткування або розширення сім'ї стає практично неможливим.



За деякими прогнозними оцінками населення України може скоротитися до 32 млн. осіб до 2050 р. через низький коефіцієнт народжуваності, високий рівень смертності та постійний ріст масштабів зовнішньої міграції [1]. Точна чисельність населення України в умовах воєнного стану та масової міграції невідома, оскільки перепис не проводився. Оцінки суттєво відрізняються, але всі свідчать про значне скорочення порівняно з даними 2021 року [2].

Таблиця 1

Чисельність населення України

Джерело	Чисельність населення (млн осіб)	Примітки
Оцінка на початок 2025 р. (МВФ)	В межах 32-33	Включає усі території.
Оцінка на 2025 р. (Інститут демографії НАНУ)	29-30.5	На підконтрольній Україні території.
Наявне населення на 1 березня 2021 р. (Держстат)	41.5272	Початкові дані для порівняння.

Ці цифри відображають втрату мільйонів громадян, які виїхали за кордон або перебувають на тимчасово окупованих територіях.

Тенденції, демографічних показників станом на 2021 рік (низька народжуваність, висока смертність, міграція), значно посилюються після 2022 року. Основними факторами стали:

- Природне скорочення: Смертність в Україні майже втричі перевищує народжуваність (співвідношення у показниках приблизно 280 смертей на 100 народжень на підконтрольній Україні території станом на 2024 рік). Це набагато гірше, ніж показники довоєнного періоду, коли співвідношення було приблизно 2 до 1.

- Народжуваність в Україні продовжує падати: у 2021 році народилося становила 273.8 тис. дітей (на підконтрольній Україні території), а у 2024 році цей показник оцінюється лише у 176 тис.

- Міграційне скорочення: Війна спричинила найбільшу міграційну кризу в Європі з часів Другої світової війни. Мільйони українців виїхали за кордон. Хоча частина біженців поступово повертається, щомісячний відтік (різниця між тими, хто виїхав, і тими, хто в'їхав) у 2024 році оцінювався у десятки тисяч осіб, що свідчить про посилення зовнішньої міграції.

- Причини смерті: Крім традиційних лідерів (хвороби системи кровообігу, новоутворення), значно зросла кількість смертей, пов'язаних безпосередньо з бойовими діями та їхніми наслідками, що поглиблює демографічну кризу.

Попередні прогнози про скорочення до 35 млн осіб до 2050 року, який часто використовувався у дослідженнях, є на сьогодні абсолютно не актуальним і, з огляду на поточну кризу, нові прогнози набагато песимістичніші.

- Прогноз Інституту демографії НАНУ/Мінсоцполітики: За різними варіантами, населення України до 2050 року може скоротитися до 25-32 млн осіб.



• Прогноз The Washington Post (з посиланням на українських чиновників): До середини століття населення може становити близько 25 млн осіб.

• Прогноз ООН: Деякі сценарії передбачають, що до 2100 року населення може скоротитися до 15.3 млн осіб.

Загалом, головні чинники демографічного спаду залишаються незмінними — низька народжуваність, висока смертність та масштабна міграція — але їхній вплив значно посилюється через війну. [2].

Сучасна демографічна ситуація в Україні характеризується комплексом несприятливих тенденцій, що негативно впливають на природний рух населення. Спостерігається пріоритетність освіти та кар'єри серед жінок над створенням сім'ї та дітонародженням, що впливає на рівень народжуваності. Хоча народжується більше хлопчиків, висока смертність чоловіків працездатного віку призводить до статевого дисбалансу на користь жінок у вікових групах старше 35 років.

Для поліпшення демографічної ситуації на державному рівні необхідне впровадження таких ключових заходів:

- підвищення доходів населення та посилення соціального захисту сімей з дітьми.

- прозорих конкурсів на державні посади для відновлення довіри до влади та стимулювання повернення трудових мігрантів (заробітчани).

- підвищення свідомості та відповідальності молоді.

- пропагування здорового способу життя (рухова активність, здорове харчування) як доступного інструменту для збільшення тривалості життя та покращення загального, включно з репродуктивним, здоров'я українців.

Ігнорування негативних тенденцій природного руху населення може призвести до ескалації демографічної кризи в демографічну катастрофу.

Втрата традицій багатодітності є характерною рисою демографічної динаміки економічно розвинених країн. Однак існує критична межа невідтворення, перетин якої унеможливорює сприятливі демографічні перспективи країни. Ця межа забезпечується сполученням дводітності та тридітності, необхідним для розширеного відтворення населення.

Оскільки Україна вже перетнула цю межу, невідкладне вжиття державою заходів є критично важливим для демографічного відродження нації. [1].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#n225>. (дата звернення: 25.10.2025).
2. Буткевич Оксана Вікторівна. Специфічні та потенційні ризики для ринку праці України в умовах війни. «Наукові інновації та передові технології» № 9(37) 2024 (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка» 549 УДК 338.124.4:331.5 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-549-561](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-549-561)
3. Lina Shenderivska, Taisiia Lazorenko, Oksana Butkevych, Andrii Khomenko, Nataliia Shuprudko (2022) Information Support for Economic Growth and Security under the Influence of COVID-19. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.1, January 2022. 206-212. Web ofScience Core Collection Сторінки: 206-212. Мова оригіналу: Англійська, DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.28>



СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОГО І НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Павлова Олександра

*студентка магістратури II курсу, спеціальності 073 Менеджмент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький*

Павлова Ольга Володимирівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький*

Світовий ринок сільгосптехніки наразі виступає основним чинником підвищення ефективності аграрного сектору економіки та забезпечення продовольчої безпеки на глобальному рівні. З огляду на підвищення вимог до врожайності та зростання чисельності населення, виробництво сільськогосподарської техніки швидко розвивається, адаптується до нових технологічних і ринкових викликів та впроваджує сучасні інновації. Основними детермінантами, що впливають на ринок сільгосптехніки є економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори[1-3]. Економічні фактори, такі як зростання валового внутрішнього продукту, збільшення інвестицій у аграрне господарство та доступність кредитів і лізингу, стимулюють попит на сільгосптехніку, стимулюють оновлення парку машин та розширення виробництва. В той самий час, коливання ціни на сировину (сталь, метал, пластик тощо), можуть впливати на збільшення собівартості продукції і регулювати споживчий попит. Правові та політичні фактори, включно з митними режимами, експортно-імпортними обмеженнями та міжнародними торговельними угодами, екологічними стандартами, визначають умови виробництва та збуту техніки на глобальному ринку, стимулюючи виробників до створення енергоефективних і екологічно чистих моделей. Соціальні фактори, включаючи зростання населення та зміну споживчих уподобань на користь органічної й стійкої продукції, підвищують потребу в сучасній техніці та сприяють впровадженню ефективних технологій. Технологічні чинники, такі як безпілотні системи, цифровізація, автоматизація, IoT, 3D-друк і штучний інтелект, створюють нові конкурентні переваги, знижують витрати і підвищують продуктивність.

У контексті глобалізації економіки стратегічне управління ринком сільськогосподарської техніки передбачає постійну адаптацію до світових тенденцій національних політик. Світовий ринок техніки активно реагує на будь які структурні зміни, впроваджуючи диверсифікацію виробництва, застосовуючи стратегії інновації та модернізації техніки, розвитку регіональних підприємств і підвищення їх екологічності та енергоефективності. У таблиці 1 узагальнено основні стратегії розвитку світового ринку сільськогосподарської техніки:



Таблиця 1

Ключові стратегії розвитку світового ринку сільськогосподарської техніки

Стратегія	Прогнозований вплив	Потрібні ресурси
Механічне оновлення	Збільшення продуктивності техніки, зниження витрат на сервісне обслуговування та паливе	Міжнародна допомога, фінансування, урядові програми
Фінансова доступність	Розширення інвестицій у розвиток аграрного сектору	Лізинг, кредити, міжнародні програми
Регіональне виробництво	Стимулювання інновацій, зменшення залежності від імпорту, створення додаткових робочих місць	Державні закупівлі, субсидії, податкові пільги
Енергоефективність	Зниження витрат на паливе, екологічна стійкість	Інвестиції в енергоефективну техніку та системи управління
Моделі взаємодії	Економія масштабу для дрібних фермерів, доступ до техніки	Фінансування, організаційна підтримка, навчання кооперативів
Політика державного регулювання та модернізації	Ефективне використання господарських земель, стабілізація ринку,	Регуляторні програми, фінансування, законодавчі ініціативи,
Міждержавна взаємодія	Доступ до світових технологій, нові ринки, фінансування, експертизи	Участь у міжнародних проектах, партнерства, гранти

Дослідження показують, що до 2026 року світовий ринок сільськогосподарської техніки очікує зростання завдяки розширенню площі оброблюваних земель у країнах, що розвиваються; модернізації технічного парку та впровадженню інноваційних технологій [1,2]. Основні можливості розвитку сільгосптехніки в умовах глобалізації включають створення саме «розумної» техніки на базі технології Інтернету речей та Big Data, виробництво екологічно чистих та енергоефективних машин, розвиток партнерства із світовими технологічними компаніями, вихід на нові ринки з високим потенціалом зростання. Але, водночас ринок сільгосптехніки стикається з викликами – високим рівнем конкуренції, ціновими коливаннями на сировинних ринках, регуляторними бар'єрами, швидким моральним старінням технологій.

Компаніям, для успішного стратегічного управління, рекомендується розширювати географічну присутність, фінансувати R&D-проекти, впроваджувати



принципи сталого розвитку, цифровізацію та енергоефективність, а також, з метою підвищення лояльності клієнтів, покращувати якість сервісного обслуговування.

Згідно з аналітичним звітом [4], український ринок сільськогосподарської техніки за 2025 рік демонструє позитивну динаміку. Так, найбільший попит припадає на трактори (38%), ґрунтообробну техніку (24%) і посівні комплекси (16%). Найактивнішими регіонами залишаються Кіровоградська (17%), Полтавська (14%) та Вінницька (13%) області. Середня вартість тракторів становить 45,2 тис. дол. США, збиральної техніки - 78,3 тис. дол. США, ґрунтообробної техніки - 18,7 тис. дол.

Таким чином, проведений аналіз показав, що підвищення ефективності глобального та національного ринку сільськогосподарської техніки потребує комплексного стратегічного управління, що буде поєднувати державну ініціативу, міжнародну співпрацю, інноваційні технології та розвиток людського капіталу. Створення умов для технічного переоснащення виробництва, підтримка вітчизняних підприємств і орієнтація на стандарти сталого розвитку є ключем до зміцнення конкурентоспроможності галузі на світовому ринку. Для України пріоритетом має стати формування інституційного середовища для розвитку інноваційного виробництва, сприяння експорту та впровадження стратегії міждержавної взаємодії. У глобальному вимірі саме стратегічне управління дозволить забезпечити збалансований розвиток ринку, інноваційне оновлення виробництва та зміцнення продовольчої безпеки світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агапова В. Український агробізнес: між викликами війни та можливостями ринку. *Vox Ukraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/ukrayinskyjagrobiznes-mizh-vyklykamy-vijny-ta-mozhlyvostyamy-rynku> (дата звернення: 02.11.2025)
2. Мамонова Н., Бородіна О., Кунс Б. Українське сільське господарство у воєнний час: стійкість, реформи та ринки. *TNI*. 2025. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime> (дата звернення: 02.11.2025)
3. *Agricultural machinery market in summer 2025. Economist.ua*. 2025. URL: <https://economist.com.ua/agricultural-machinery-market-in-summer-2025/> (дата звернення: 02.11.2025)

РИЗИКИ ТА ПОРУШЕННЯ У СФЕРІ ОБЛІКУ ДОХОДІВ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Тельних Артем

*магістр 2 року навчання спеціальності 071 Облік і оподаткування,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон - м. Кропивницький*

Скрипник Світлана Валентинівна

*докт. економ. наук, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон - м. Кропивницький*

Формування достовірної інформації про доходи та фінансові результати становить основу для прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечення фінансової стійкості підприємства та підвищення рівня довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших



зацікавлених сторін. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою мінливістю ринкового середовища та посиленням конкурентної боротьби, якість і точність фінансових даних набувають критичного значення. Однак саме ця сфера залишається найбільш вразливою до різноманітних навмисних та ненавмисних порушень, наслідком яких є спотворення фінансової звітності та, як результат, – формування хибних стратегічних орієнтирів.

Це зумовлено посиленням вимог міжнародних стандартів фінансової звітності (зокрема МСБО 15 «Дохід за договорами з клієнтами»), так національного регулювання, що висуває нові виклики перед системами внутрішнього контролю та обліку. Практика свідчить, що саме на етапі визнання доходів, оцінки витрат і формування фінансового результату найчастіше виникають ризики, пов'язані з суб'єктивністю оцінок, складністю бізнес-операцій та цілеспрямованими маніпуляціями з метою завищення або заниження прибутку. А це впливає на розмір оподаткування, вартість компанії, умови кредитування та корпоративну репутацію.

Основна проблема полягає в тому, що існуючі методики обліку та контролю нерідко відстають від динаміки бізнес-процесів, що створює основу для помилок і шахрайства. Традиційні підходи аудиту не завжди дозволяють своєчасно ідентифікувати складні схеми порушень, що вимагає розробки практико-орієнтованих інструментів аналізу ризиків. **Зокрема порушення в обліку** є досить широкою категорією, що охоплює будь-які відхилення від вимог законодавства, стандартів обліку та внутрішніх процедур. Тому доцільно класифікувати порушення за певними ознаками (рис.1).

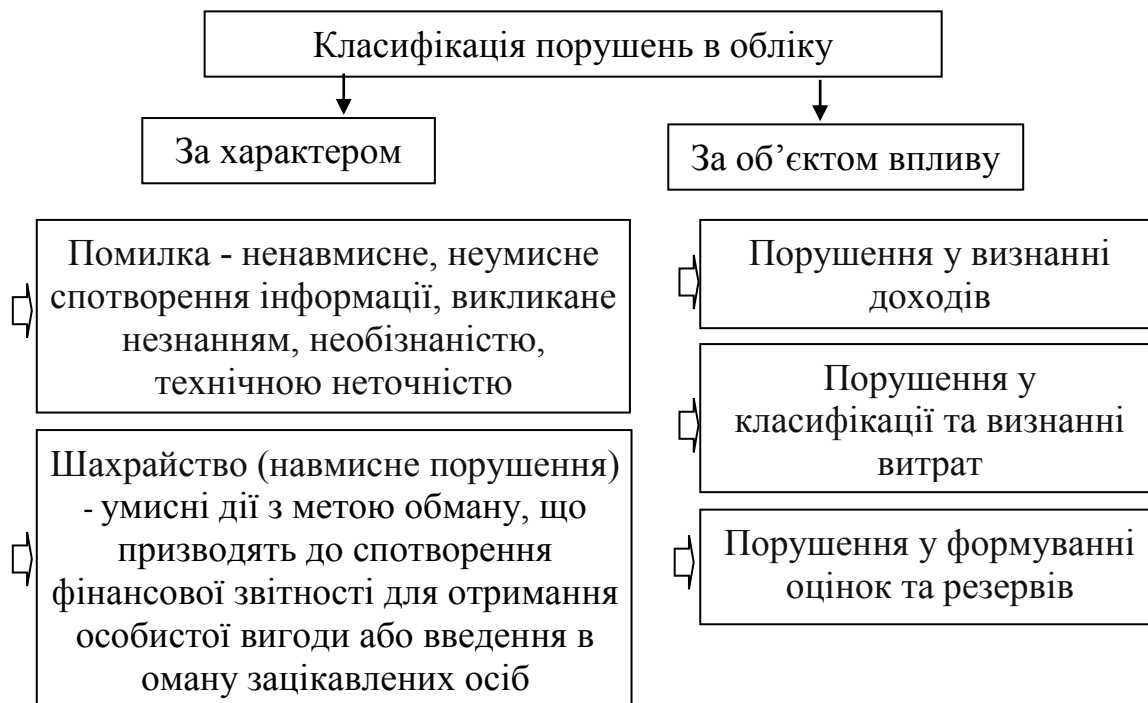


Рис. 1. Класифікація порушень в обліку (сформовано автором за [1;2])

Ризик у бухгалтерському обліку слід розуміти як ймовірність настання події, внаслідок якої буде спотворено інформацію у фінансовій звітності, що призведе до прийняття суб'єктом господарювання або його контрагентами некоректних економічних рішень.



Ризики структурують на:

- **внутрішні:** обумовлені специфікою діяльності підприємства (складність операцій, адекватність системи внутрішнього контролю, кваліфікація персоналу, мотивація працівників);
- **зовнішні:** пов'язані з зовнішнім середовищем (зміни в законодавстві, вимогах регуляторів, нестабільність економіки) [3;4].

Фундаментом дослідження ризиків та порушень у сфері обліку доходів і фінансових результатів є чітке розмежування базових понять щодо помилок і шахрайства як ненавмисних і навмисних дій, результатом яких є викривлення інформації у фінансовій звітності [1].

Важливим напрямком є **сфера обліку доходів і фінансових результатів**, яка охоплює сукупність принципів, методів та процедур, спрямованих на відображення, вимірювання та контроль операцій, пов'язаних з формуванням виручки, собівартості, операційних та інших доходів і витрат, а також кінцевого фінансового результату (прибутку або збитку). Теоретичною основою аналізу ризиків та порушень є синтез нормативних вимог стандартів обліку, психологічно-мотиваційних теорій шахрайства та структурних моделей внутрішнього контролю, а саме:

1. Підходи, засновані на стандартах фінансової звітності:

- **МСБО 15 «Дохід за договорами з клієнтами»**, що визначає сучасний підхід до визнання доходів. Його модель «п'яти кроків» створює як чіткі правила, так і зону професійного судження, що саме по собі є джерелом ризиків (наприклад, ідентифікація окремих зобов'язань за договором, розподіл ціни операції). Аналіз наукових праць свідчить, що основна маса порушень сконцентрована навколо визнання доходу до моменту передачі контролю, оцінки змін ціни та відображення витрат на виконання зобов'язань;

- **Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку**, зокрема П(С)БО 15 «Дохід» та П(С)БО 16 «Витрати», закладають базові принципи, однак їхні положення часто поступаються за деталізацією МСБО 15, що створює додаткові ризики щодо різного тлумачення.

2. Підходи, засновані на теоріях мотивації та контролю:

- **теорія «трикутника шахрайства» (Fraud Triangle) Дональда Крессі** є класичною моделлю для пояснення причин навмисних порушень [5]. Вона визначає три умови, необхідні для скоєння шахрайства: **тиск** - фінансові проблеми, нереалістичні цілі бізнесу; **можливість** - слабкість системи внутрішнього контролю, недостатня розмежованість повноважень; 3) **раціоналізація** - психологічна готовність порушити норму (наприклад, «я лише позичаю гроші», «так роблять усі»).

- **концепція внутрішнього контролю (COSO Framework)** пропонує комплексний підхід до побудови ефективної системи контролю, що охоплює контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні процедури, інформацію та комунікації, а також моніторинг. Слабкість будь-якого з цих компонентів безпосередньо підвищує ризики порушень в обліку.

3. Аналітичні та аудиторські підходи: сучасні методики аудиту, зокрема, засновані на **використанні аналітичних процедур** (трендовий аналіз, аналіз співвідношень), що дозволяють виявляти аномалії та «червоні прапорці». До таких індикаторів можна віднести різке зростання дебіторської заборгованості при



відсутності зростання виручки, аномальну динаміку рентабельності, часті коригування в останні дні звітного періоду.

Комплексне застосування цих підходів дозволяє систематизувати види порушень й перетворити їх на конкретні інструменти та алгоритми дій, спрямовані на виявлення, аналіз та попередження ризиків.

Важливий елемент цієї системи - розпізнавання так званих «червоних прапорців» - специфічних індикаторів, що сигналізують про можливі аномалії та порушення. Щодо доходів - тривожними сигналами є різкі сплески виручки в кінці звітного періоду без відповідного зростання грошових потоків, надмірно складна структура договірних відносин, що ускладнює їх облік, а також значні відхилення у показниках дебіторської заборгованості порівняно з галузевими нормативами.

З боку витрат і фінансових результатів увагу звертають на нестабільні коливання рівня запасів та собівартості, нестандартні бухгалтерські проводки, що формуються на кінець періоду. Для їх виявлення необхідне застосування комплексу аналітичних процедур: проведення горизонтального і вертикального аналізу звіту про фінансові результати для виявлення статей із нехарактерною динамікою; розрахунок фінансових коефіцієнтів (маржа операційного прибутку, оборотність дебіторської заборгованості та співвідношення виручки з операційним грошовим потоком). Необхідна і глибинна перевірка шляхом звірки всього ланцюжка документів - від договору та актів виконаних робіт до банківських виписок і реєстрів бухгалтерського обліку.

Для запобігання порушенням у сфері доходів важливою є розробка та формалізація внутрішніх стандартів визнання виручки, які чітко описують процедури для різних типів операцій. Значний ефект дає автоматизація бізнес-процесів за допомогою сучасних CRM та ERP-систем, які мінімізують суб'єктивний вплив, та впровадження обов'язкового багатоступінчастого погодження складних договорів із залученням облікової та юридичної служб.

Для контролю за витратами та собівартістю ефективним інструментом є впровадження системи бюджетування, де всі витрати жорстко контролюються в межах затверджених кошторисів, а також створення чіткого регламенту, що визначає критерії капіталізації витрат.

На підприємства необхідно створити анонімні канали зв'язку для повідомлення про можливі зловживання, проводити регулярні навчання з питань корпоративної етики та протидії шахрайству, забезпечити функціонування незалежного підрозділу внутрішнього аудиту, орієнтованого на проактивну оцінку ризиків.

Наступним кроком є оцінка масштабу потенційного спотворення фінансової звітності, де вживаються коректуючі заходи: виправлення проводок та інформування керівництва. Завершальним етапом є імплементація превентивних змін до системи внутрішнього контролю для усунення виявлених слабких місць і запобігання подібних інцидентів у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf
2. Карченкова О.Л., Шендригоренко М.Т. Типові помилки в обліку фінансових результатів підприємства: виявлення і запобігання. *Економіка і суспільство*. Вип. 14. Мукачівський



- державний університет, 2018. С. 912-915. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/130.pdf
3. Вигівська І. М. Управління ризиками в бухгалтерському обліку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2006. Вип. 10, ч. II. С. 23–28. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/81587809.pdf>
 4. Засадний Б. А. Ризики системи бухгалтерського обліку в умовах застосування МСФЗ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 14, ч. 1, 2017. С. 111-115. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a4ce3ebe-d56f-43fd-b0dc-d9bbf8b0f98b/content>
 5. Cressey, D. R. *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement* / D. R. Cressey. – Glencoe, IL: Free Press, 1953. – 272 p.



Секція 3.

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИНЕРГІЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИНЕРГІЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Бершадська Каміла

студентка III курсу

*спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький*

Фрунза Світлана Анатоліївна

канд. економ. наук, доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку

*Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький*

Сталий розвиток економіки України вимагає ефективного поєднання фінансових ресурсів та інноваційних механізмів управління ними. Фінансові інструменти виступають ключовими засобами забезпечення стабільності економіки, сприяючи залученню капіталу, розвитку підприємництва й реалізації стратегічних державних програм [1]. Інноваційно-інвестиційний менеджмент, у свою чергу, є базою для створення нових джерел економічного зростання, технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки [2].

Після початку повномасштабного вторгнення економіка України зазнала значних втрат, однак завдяки впровадженню інноваційних фінансових підходів вдалося зберегти функціонування основних секторів. Особливу роль відіграли міжнародні фінансові інституції – Світовий банк, МВФ, ЄБРР, які надали підтримку через кредити, гранти та технічну допомогу [3]. Застосування таких інструментів дало можливість уряду стабілізувати державні фінанси й створити умови для подальшого розвитку.

Фінансові інструменти сучасної економіки можна умовно поділити на традиційні та інноваційні. До традиційних належать акції, облігації, банківські



кредити, державні гарантії. Інноваційні ж форми включають венчурний капітал, зелені облігації, фінтех-рішення, краудфандинг і цифрові активи [2, с. 48]. Їхня ефективна взаємодія сприяє залученню довгострокових інвестицій та формуванню фінансових потоків, орієнтованих на сталий розвиток. Застосування таких інструментів дозволяє активізувати інвестиційні процеси, підвищити фінансову стійкість підприємств і забезпечити структурну модернізацію економіки [3].

Таблиця 1

Основні фінансові інструменти та їх вплив на сталий розвиток

Фінансовий інструмент	Функції та особливості	Вплив на сталий розвиток
Акції	Дозволяють залучати капітал та підвищують капіталізацію підприємств	Забезпечують розвиток бізнесу та створення робочих місць
Облігації	Фінансують державні та корпоративні проекти	Сприяють модернізації інфраструктури
Зелені облігації	Залучають кошти для екологічних ініціатив	Підвищують енергоефективність та екологічну безпеку
Венчурний капітал	Інвестує у стартапи та технологічні проекти	Підтримує інновації та цифрову трансформацію
Лізинг	Сприяє оновленню основних засобів без значних початкових витрат	Покращує виробничі потужності підприємств
Державні гарантії	Зменшують інвестиційні ризики для бізнесу	Підтримують стратегічні галузі економіки

Сучасні тенденції фінансового розвитку України свідчать про зростаючу роль інвестиційної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Розвиток фондового ринку, впровадження цифрових фінансових технологій та активізація малого і середнього бізнесу створюють основу для розширення інвестиційних можливостей [4]. Важливим напрямом залишається формування сприятливого інституційного середовища, яке гарантує захист прав інвесторів, прозорість фінансових операцій та стабільність макроекономічної політики.

Особливе значення має реалізація державних програм підтримки інноваційної діяльності, зокрема через систему грантів, податкових стимулів і державних інвестиційних фондів. У цьому контексті важливою є синергія приватного та державного секторів, що забезпечує мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів для розвитку високотехнологічних галузей [5]. Застосування концепції «зелених



фінансів» сприяє переходу до низьковуглецевої економіки, підвищує енергоефективність і створює нові можливості для залучення екологічно орієнтованих інвесторів.

Крім того, важливо відзначити роль цифровізації фінансової системи. Використання блокчейн-технологій, смарт-контрактів, а також інтеграція фінтех-компаній у банківську сферу сприяють підвищенню ефективності управління фінансовими потоками [3]. Це дозволяє не лише оптимізувати процеси інвестування, але й забезпечити більшу прозорість та контроль над рухом коштів. Такі тенденції є свідченням переходу України до моделі економіки знань, де інновації стають основним драйвером економічного зростання [1].

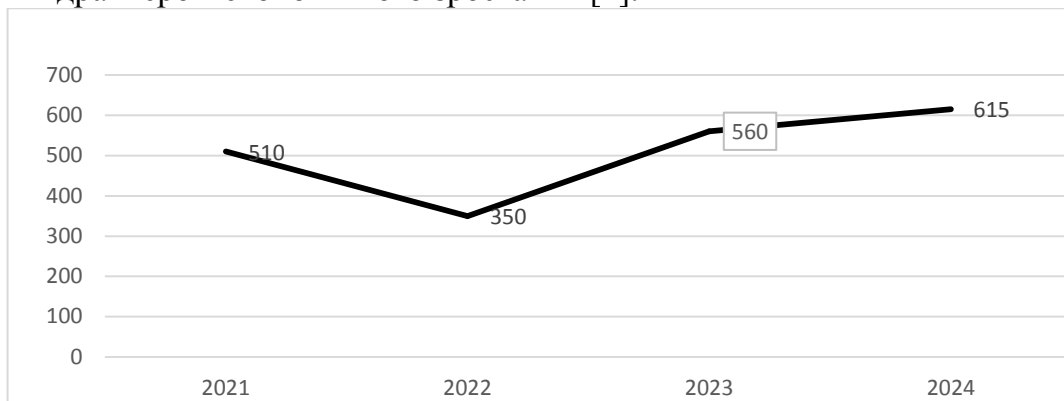


Рис. 1. Динаміка інвестицій в економіку України у 2021–2024 рр., тис.гр [3]

Отже, ефективна взаємодія фінансових інструментів та інноваційно-інвестиційного менеджменту є необхідною умовою сталого економічного розвитку України. Вона забезпечує раціональний розподіл фінансових ресурсів, стимулює розвиток підприємництва, підвищує інвестиційну привабливість країни та сприяє інтеграції у світовий фінансовий простір. Подальший розвиток вимагає удосконалення фінансової інфраструктури, підвищення прозорості ринку капіталу, активізації міжнародного співробітництва та впровадження інноваційних механізмів управління інвестиційними потоками. Реалізація цих завдань сприятиме формуванню

сучасної моделі сталого розвитку, що забезпечить економічну стабільність, соціальну справедливість та екологічну безпеку [1; 4; 5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Герасименко І.І. Інноваційно-інвестиційний менеджмент: сучасні тенденції та проблеми розвитку. *Фінанси України*. 2024. № 2. С. 10–18.
URL: https://finukr.org.ua/?page_id=1473
2. Левченко О.М., Довгенко Я.О., Яременко Л.І. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки. *Економічний простір*. 2023. № 19. С. 45–52.
URL: <https://www.econospace.com.ua/>
3. Міністерство фінансів України. *Виконання державного бюджету 2021–2024 рр.* URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/>
4. World Bank. *Ukraine Economic Update*. 2024.
URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
5. UNDP Ukraine. *Звіт про сталий розвиток та зелені фінанси в Україні*. Програма розвитку ООН, Київ, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine>



ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Білоус Людмила Миколаївна

*студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Європейський університет,
м. Київ*

Бреус Світлана Василівна,

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та логістики
Європейський університет,
м. Київ*

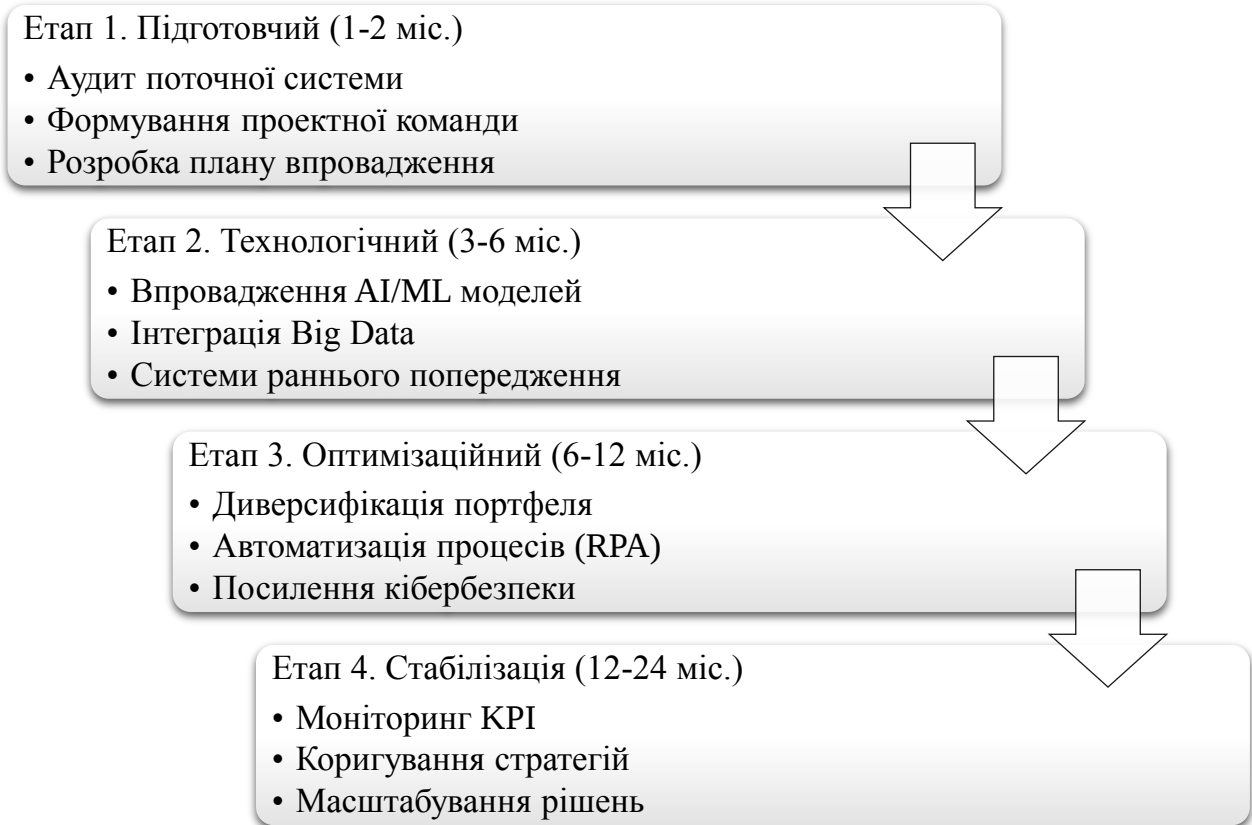
Банківський сектор України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних з воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та прискореною цифровою трансформацією. Традиційні підходи до управління ризиками потребують суттєвого переосмислення та доповнення інноваційними технологіями для адекватного реагування на нові загрози. Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу великих даних відкриває нові можливості для підвищення точності прогнозування ризиків та швидкості прийняття управлінських рішень [1, с. 115].

Аналіз діяльності АТ «Райффайзен Банк» за період 2022–2024 років виявив як сильні сторони існуючої системи управління ризиками, так і проблемні аспекти, що потребують вдосконалення. Незважаючи на загалом стабільні фінансові результати (зростання активів на 32,3% до 219,8 млрд грн, чистий прибуток 4,3 млрд грн у 2024 році), виявлено низку викликів: зниження коефіцієнта достатності капіталу з 22,06% до 16,04%, збереження частки непрацюючих кредитів на рівні 12,62%, значна концентрація кредитного портфеля в аграрному секторі (24%) [2]. Ці тенденції вказують на необхідність впровадження інноваційних підходів до ризик-менеджменту.

Впровадження інноваційних технологій у систему управління ризиками має здійснюватися поетапно. На рисунку 1 представлено послідовність основних етапів трансформації.

Пріоритетним напрямом модернізації є впровадження моделей машинного навчання для кредитного скорингу. На основі міжнародного досвіду банків, очікується підвищення точності оцінки кредитоспроможності на 20–30% порівняно з традиційними статистичними моделями [3, с. 4]. Нові моделі мають базуватися на розширеному наборі даних, включаючи альтернативні джерела інформації про позичальників: дані мобільних операторів, платіжних систем, відкритих реєстрів.

Система раннього попередження про погіршення кредитоспроможності позичальників має функціонувати в режимі реального часу та аналізувати широкий спектр індикаторів, враховуючи макроекономічні тренди, галузеві ризики та географічне розташування активів.



**Рис. 1. Етапи впровадження інноваційних технологій
у систему управління ризиками**

Джерело: сформовано з урахуванням даних [1-7]

Автоматизація бізнес-процесів через впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA) дозволить знизити операційні ризики на 40–45%. За різними оцінками, помилки персоналу становлять 40–60% всіх операційних інцидентів у банках [4, с. 7]. Пріоритетними для автоматизації є процеси обробки кредитних заявок, верифікації клієнтів, формування звітності та робота з простроченою заборгованістю на ранніх стадіях. Впровадження RPA не лише підвищує швидкість та точність обробки транзакцій, але й вивільняє ресурси персоналу для більш складних аналітичних завдань.

Посилення кібербезпеки має особливе значення в умовах зростання кількості та складності кібератак. Рекомендується впровадження багаторівневої системи захисту інформації, що включає: периметральний захист мережі через фаєрволи нового покоління (NGFW), системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS), захист кінцевих точок через EDR-рішення, багатофакторну автентифікацію, шифрування даних та системи управління привілейованими обліковими записами [5, с. 60]. Регулярне проведення тестів на проникнення з періодичністю не рідше двох разів на рік забезпечить виявлення вразливостей до їх експлуатації зловмисниками.

Оптимізація кредитного портфеля через диверсифікацію галузевої структури дозволить знизити концентраційні ризики. Рекомендується поступове зниження частки кредитів АПК з 24% до 18–20% через активізацію кредитування відновлювальної енергетики, ІТ-сектору, фармацевтичної промисловості та



виробництв, орієнтованих на імпортозаміщення [3, с. 122]. Розвиток синдикуваного кредитування для великих проектів дозволить розподілити ризики між кількома банками-учасниками.

Впровадження передових аналітичних інструментів для управління ринковим ризиком включає розробку більш складних моделей Value-at-Risk та стрес-тестування з урахуванням екстремальних сценаріїв. Активніше використання похідних фінансових інструментів (валютні свопи, форварди, опціони) дозволить ефективніше управляти відкритими валютними позиціями в умовах волатильності курсу гривні [7, с. 89].

Прогнозні розрахунки свідчать про високу економічну доцільність впровадження інноваційних технологій. При загальних інвестиціях у програму трансформації 123–145 млн грн очікується кумулятивний приріст чистого прибутку за період 2025–2027 років на суму 1,8–2,1 млрд грн, що забезпечує ROI на рівні 1350–1550% та період окупності 9–11 місяців [2]. Основними джерелами додаткового прибутку стануть: зниження кредитних збитків на 420–480 млн грн річних, зростання процентних доходів на 350–400 млн грн, збільшення комісійних доходів на 280–320 млн грн та зниження операційних збитків на 35–40 млн грн.

Таким чином, інноваційні технології та інструменти є не лише способом адаптації до нових викликів, але й стратегічною конкурентною перевагою для банківських установ. Впровадження штучного інтелекту, автоматизації процесів та передових систем кібербезпеки дозволить українським банкам не лише підвищити ефективність управління ризиками, але й забезпечити сталий розвиток та зміцнення позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баула О., Лютак О. Цифрова трансформація фінансового сектору світової економіки: тенденції та ризики. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2022. Vol. 1, Iss. 18. P. 111–122.
2. АТ «Райффайзен Банк». Звіт керівництва. Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року зі Звітом незалежного аудитора. Київ, 2024. 251 с.
3. Петик Л. О., Кравченко Б. О. Управління ризиками у банківській сфері. *Economics and Region*. 2024. № 3 (94). С. 122–132.
4. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. 11 с.
5. Грабчук О. М., Фатеева Т. С. Управління ризиками банківської діяльності в контексті сучасних тенденцій її трансформації. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 47–55.
6. Мирошниченко Г. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2024. № 2 (30). С. 4–10.
7. Погончук А. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*. 2023. № 30. С. 89–95.



РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Губа Костянтин

студент 2 курсу спеціальності 051 Економіка

*Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький*

Бондар Юлія Анатоліївна

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький*

Сучасний етап розвитку економіки України ознаменовується необхідністю переходу до інноваційно-інвестиційної моделі зростання. Одним із головних чинників, що сприяють реалізації цього процесу, є фінансова підтримка з боку міжнародних фінансових організацій (МФО). Вони не лише забезпечують залучення зовнішніх ресурсів, а й впливають на формування дієвої інституційної та інвестиційної політики держави. Завданням цієї роботи є аналіз ролі міжнародних фінансових організацій у стимулюванні інноваційного розвитку економіки України та визначення основних шляхів підвищення віддачі від їхньої діяльності.

До провідних міжнародних фінансових організацій, що активно взаємодіють з Україною, належать Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Їхня робота спрямована на стабілізацію макроекономічного стану, розвиток інфраструктурних об'єктів, підтримку малого та середнього бізнесу, а також стимулювання інноваційних задумів [3,4].

МВФ відіграє вирішальну роль у гарантуванні фінансової стійкості України. Його програми сприяють реформуванню державних фінансів, зменшенню дефіциту бюджету та підвищенню довіри вкладників. Водночас співпраця з МВФ уможливиле впровадження структурних реформ, які покращують інвестиційний клімат в Україні [2,3].

Світовий банк зосереджується на проєктах, пов'язаних з енергетикою, транспортом, цифровою інфраструктурою та освітою. Саме через інвестиції у ці сфери закладається основа для інноваційного розвитку. Наприклад, програми з модернізації енергосистеми та розвитку альтернативних джерел енергії збільшують енергоефективність та зменшують залежність від імпорту сировини.

ЄБРР та ЄІБ активно кредитують розвиток малого та середнього підприємництва, сприяючи запровадженню новітніх технологій і підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств. Значна частка коштів цих банків скеровується на підтримку інноваційних стартапів, модернізацію виробництва та впровадження екологічно чистих рішень [1].

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) підтримує приватний сектор через надання позик, консультаційних послуг та участь у капіталі компаній. Її діяльність



допомагає фірмам розширювати ринки збуту, підвищувати якість управління та залучати інновації у виробничі цикли.

Водночас результативність співпраці України з міжнародними фінансовими інституціями залежить від внутрішніх аспектів – стабільності фінансової системи, прозорості витрачання коштів, ефективності державного управління та дотримання принципів чесності. Для підвищення віддачі від залучення міжнародних ресурсів необхідно вдосконалити механізми нагляду за проєктами, посилити рівень інституційної потужності державних структур та розширити участь приватного сектору в інноваційних програмах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артеменко Л. Роль прямих іноземних інвестицій в інноваційному розвитку України. *Економічний аналіз*. 2015. 19(1). С.24-28
2. Бондар Ю.А. Основні характеристики світосприйняття фінансового ринку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного Інституту. Економічні науки. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ*, 2014. 1 (53). С. 306-312.
3. Дем'янчук О. Сучасні форми співпраці України з міжнародними фінансовими інститутами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2023. 31(59) [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31\(59\)-62-69](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31(59)-62-69)
4. Родіна О., Данів Р. Взаємодія України з міжнародними валютно-фінансовими організаціями. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*, 2022. 1 (18), 168–186. <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.168-186>

MECHANISMS OF STATE FINANCIAL STIMULATION OF INNOVATION AND INVESTMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Makarytskyi Andriy

*student of the II year of the specialty 073 Management
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University
Kropyvnytskyi*

Bondar Iuliia Anatoliivna

*Phd of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University,
Kropyvnytskyi*

Mechanisms of state financial stimulation of innovations and investments in the context of sustainable development constitute a set of instruments, institutions and policies aimed at activating innovative activity, modernizing the national economy, ensuring environmental balance and increasing the social efficiency of economic processes. Their effectiveness determines the ability of the state to transition to a knowledge economy model, where innovations are the driving force of growth, and investments are a source of sustainable development.

One of the key areas of state support is budgetary and financial stimulation, which is implemented through financing of state target programs in the field of energy efficiency,



digital transformation, development of innovative infrastructure, “green” energy and resource conservation. An important tool is the system of grants and subsidies aimed at supporting scientific institutions, universities, innovation centers and startups. A separate role is played by state development funds, such as the Energy Efficiency Fund, the State Regional Development Fund, and the Ukrainian Startup Fund, which provide financing for promising projects focused on technological renewal of production and reducing the negative impact on the environment [2].

An important component is the tax and budget incentives that the state uses to encourage enterprises to implement innovations and sustainable technologies. Such instruments include tax breaks for enterprises that invest in research and development or “green” technologies, exemption from taxation of part of the profit aimed at modernizing production, accelerated depreciation of innovative equipment, and tax credits for scientific research. These instruments contribute to the creation of a favorable investment climate and increasing the attractiveness of innovative projects.

A special place in the system of incentives is occupied by credit and financial mechanisms. They include the provision of preferential loans to finance environmental, energy and high-tech projects, compensation of interest rates on loans for innovative enterprises, state guarantees to reduce investor risks, development of leasing and factoring instruments. In conditions of limited access of business to capital, state venture financing is becoming an important direction, which allows supporting innovative projects at the early stages of their implementation.

An important component of state policy is investment incentive mechanisms, which provide for the activation of public-private partnership (PPP) in strategically important sectors - energy, transport, processing industry, digital economy. The state forms special economic zones, technoparks and industrial parks with preferential tax and customs regimes, which contributes to attracting foreign capital and the development of innovative infrastructure. One of the modern directions is the development of the market of “green” bonds and sustainable financing instruments, which allow accumulating funds for financing environmentally oriented projects [3,4].

Institutional support for state financial incentives is implemented through the activities of specialized agencies - the State Agency for Energy Efficiency, the Agency for Innovative Development, as well as ministries responsible for economic policy, finance, education and science. These structures coordinate the implementation of innovation programs, ensure monitoring of the effectiveness of the use of budget funds, and promote the development of an entrepreneurial ecosystem that integrates science, business and the state.

In modern conditions, an important prerequisite for increasing the effectiveness of state financial incentive mechanisms is international cooperation. Ukraine participates in European Union programs (Horizon Europe, LIFE, COSME), cooperates with the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, the European Investment Bank, and the United Nations Development Program. These institutions provide grants, technical assistance and investment resources for projects in the field of “green” energy, eco-modernization of production, the digital economy and innovative entrepreneurship.

The use of these mechanisms forms a comprehensive system of state support that ensures [1,2,4]:

- growth of the innovation potential of the national economy;



- activation of investments in high-tech and environmentally friendly industries;
- increasing the competitiveness of domestic business in the global market;
- developing human capital and creating new jobs;
- achieving strategic goals of sustainable development that combine economic growth, environmental safety and social justice.

Thus, state financial stimulation of innovations and investments in the context of sustainable development is a key factor in the modernization of the Ukrainian economy, the formation of its technological independence and ensuring sustainable growth in the long term.

REFERENCES:

1. Бондар Ю. Швиданенко Д. Фінансове регулювання як складова економічного розвитку. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно – інвестиційних процесів в Україні* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 25 лютого 2022р. Вінниця, 2022. С. 46 – 49
2. Давиденко, Н., Ключка, С., & Кручко, Л. Фінансування інноваційного розвитку економіки України. *Український економічний часопис*, 2024. (5), 44–48. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-8>
3. Свистун А. О., Костін, І. Д., & Литовченко, І. В. Аналіз ефективності державної підтримки інноваційних фінансових проєктів в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15179464>
4. Тітенко, З., & Долженко, І. Фінансовий механізм стимулювання інноваційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-167>

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ НА ОСНОВІ СИНЕРГІЇ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Маніта Ангеліна

студентка I курсу спеціальності D3 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький

Бондар Юлія Анатоліївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації успішний розвиток економіки значною мірою залежить від ефективності підприємницької екосистеми. Саме вона формує сприятливе середовище для створення, розвитку та масштабування бізнесу, стимулює інноваційну активність і забезпечує конкурентоспроможність держави на світовому ринку. Важливою складовою цієї екосистеми є фінансові інструменти – кредити, інвестиції, венчурний капітал, гранти, краудфандинг та інші механізми підтримки підприємництва [2].

Однак ефективність фінансової підтримки визначається не лише наявністю окремих інструментів, а й рівнем їх взаємодії. Синергія фінансових інструментів – це узгоджене функціонування різних фінансових механізмів, яке створює додаткову



цінність для підприємців, посилює інноваційний потенціал бізнесу та сприяє формуванню стійкого підприємницького середовища.

Дослідження розвитку підприємницької екосистеми на основі синергії фінансових інструментів є актуальним завданням, оскільки воно дозволяє визначити шляхи підвищення ефективності фінансової підтримки малого та середнього бізнесу, стимулювати інновації й забезпечити сталий економічний розвиток країни.

Підприємницька екосистема є складним багаторівневим середовищем, у якому взаємодіють підприємці, фінансові інститути, інвестори, наукові установи, державні органи та інфраструктурні організації. Її розвиток забезпечує формування сприятливих умов для створення, зростання й масштабування бізнесу, сприяє інноваційній активності та підвищує конкурентоспроможність економіки. Одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємницької екосистеми є наявність фінансових ресурсів і механізмів, які забезпечують безперервний рух капіталу до підприємницьких проєктів.

Фінансові інструменти – це засоби, що дозволяють підприємствам отримувати необхідні ресурси для започаткування та розвитку діяльності. До них належать банківські кредити, венчурні інвестиції, гранти, краудфандингові платформи, державні програми підтримки, лізинг, факторинг та інші механізми. Проте їхня ефективність залежить не лише від доступності, а й від здатності взаємодіяти між собою та з іншими елементами екосистеми. Синергія фінансових інструментів передбачає узгоджене функціонування різних джерел фінансування, коли їхнє спільне використання створює більший ефект, ніж сума окремих результатів. Такий підхід забезпечує комплексну підтримку підприємництва, знижує фінансові ризики та сприяє сталому економічному розвитку [2,4].

В умовах цифрової економіки та глобалізації особливого значення набуває поєднання традиційних і сучасних фінансових механізмів. Наприклад, взаємодія банківського кредитування з венчурним капіталом, краудфандингом та державною підтримкою дозволяє залучати інвестиції на різних етапах розвитку підприємства – від зародження ідеї до масштабування бізнесу. Важливу роль відіграє і фінансова інклюзія, адже доступ до капіталу визначає можливість участі широкого кола суб'єктів у підприємницьких процесах. Синергійна взаємодія фінансових інструментів стимулює створення нових робочих місць, розвиток інноваційних проєктів і підвищення продуктивності економіки [1,3].

Водночас розвиток такої системи потребує узгоджених дій з боку держави, фінансових установ та освітньо-наукових структур. Держава має формувати нормативно-правові умови, що стимулюють інвестування, а також запроваджувати механізми співфінансування та гарантування ризиків. Фінансові установи повинні розширювати спектр своїх послуг, орієнтуючись на потреби малого й середнього бізнесу, тоді як наукові центри та бізнес-інкубатори – забезпечувати трансфер знань і технологій. Співпраця між цими елементами створює ефект синергії, коли результати спільних дій перевищують потенціал кожного учасника окремо.

Таким чином, розвиток підприємницької екосистеми на основі синергії фінансових інструментів є стратегічним напрямом економічного зростання. Він сприяє формуванню стійкої фінансової інфраструктури, підвищує ефективність використання ресурсів і стимулює інноваційні процеси. Тільки за умови комплексної



взаємодії всіх учасників та узгодженого використання фінансових інструментів можна досягти збалансованого розвитку підприємницького середовища, здатного забезпечити довгострокову економічну стабільність країни.

Фінансова синергія сприяє активізації інноваційних процесів, розвитку малого й середнього бізнесу, створенню нових робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Важливою умовою цього є партнерство між державними інституціями, фінансовими установами, бізнесом і науково-освітнім сектором. Тільки за умови тісної взаємодії всіх елементів екосистеми можна сформувати середовище, у якому кожен інструмент підтримує інший, а їхнє поєднання створює додану вартість.

Отже, синергія фінансових інструментів у підприємницькій екосистемі є потужним фактором інноваційного розвитку та економічної стабільності держави. Вона забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, підвищує рівень фінансової інклюзії й сприяє сталому розвитку підприємництва як основи добробуту суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар Ю.А. Правові засади державної екологічної політики України. *Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 червня 2022р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2022. С. 29-31
2. Гудзь, Ю., Шостаковська, А., Майстренко, Ю., & Козинець, А. Фінансові інструменти забезпечення економіко-екологічної безпеки підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (5 (56), 87-92. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-12>
3. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284) <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42>
4. Фролов, Андрій. «Інструменти зеленого фінансування в Україні: практичні аспекти». *Вісник Економіки*, 2025, 1, С. 79-93 <https://doi.org/10.35774/>.

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Мацкул Світлана

студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м.Кропивницький

Бондар Юлія Анатоліївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м.Кропивницький

У сучасних умовах глобальних економічних, екологічних та соціальних викликів особливого значення набуває формування ефективних механізмів державного фінансового стимулювання інноваційної діяльності та інвестицій. Від здатності держави забезпечити сприятливе фінансове середовище для розвитку інновацій



залежить конкурентоспроможність національної економіки, темпи її модернізації та рівень добробуту населення.

Сталий розвиток, як стратегічний орієнтир економічної політики, передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження природного середовища. У цьому контексті інновації та інвестиції виступають ключовими чинниками переходу до «зеленої» та високотехнологічної економіки. Водночас роль держави полягає не лише у створенні правових і організаційних умов, а й у реалізації дієвих фінансових інструментів стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання. Тому дослідження механізму державного фінансового стимулювання інновацій та інвестицій у контексті сталого розвитку є актуальним завданням, що дозволяє визначити ефективні напрями удосконалення фінансово-економічної політики України на шляху до інноваційної моделі зростання.

Механізм державного фінансового стимулювання інновацій та інвестицій є сукупністю форм, методів, інструментів і важелів, за допомогою яких держава впливає на економічних суб'єктів з метою активізації інноваційної діяльності, підвищення інвестиційної активності та забезпечення переходу до моделі сталого розвитку. Він охоплює як бюджетно-податкову, так і кредитно-гарантійну політику, спрямовану на створення сприятливого середовища для розвитку інноваційної економіки. Одним із ключових напрямів державного впливу є бюджетне фінансування інноваційних проєктів. Держава може виступати прямим інвестором у стратегічно важливі галузі – енергетику, ІТ-сектор, біотехнології, «зелені» технології, машинобудування. В Україні прикладом такого інструменту є Український фонд стартапів (Ukrainian Startup Fund), який надає гранти на розвиток інноваційних бізнес-ідей, а також програми підтримки науково-дослідних проєктів, що фінансуються через Міністерство освіти і науки України та НФДУ (Національний фонд досліджень України) [3].

Важливим елементом механізму стимулювання є податкове регулювання, що передбачає надання пільг для підприємств, які впроваджують інновації або здійснюють екологічно орієнтовану діяльність. Зокрема, це можуть бути податкові канікули для стартапів, зменшення податкового навантаження на підприємства, що інвестують у науково-дослідні розробки, а також відшкодування частини витрат на впровадження енергоефективних технологій. Особливої уваги заслуговує державно-приватне партнерство (ДПП) як інструмент залучення приватного капіталу до реалізації інноваційних та інфраструктурних проєктів. Завдяки механізмам концесії, спільного фінансування та гарантійних інструментів держава може зменшувати ризики для інвесторів, стимулюючи вкладення у сфери з довгим періодом окупності [1, 3].

У контексті сталого розвитку держава також відіграє ключову роль у розвитку "зелених" фінансів. Йдеться про створення зелених інвестиційних фондів, впровадження системи «зелених» облігацій, фінансових пільг для екологічно відповідальних підприємств. Наприклад, Україна поступово адаптує європейські стандарти у сфері ESG-фінансування, що сприяє залученню зовнішніх інвестицій для реалізації кліматичних та енергоефективних проєктів. Також важливим напрямом є інституційна підтримка інноваційної екосистеми: формування технопарків,



інкубаторів, кластерів, венчурних фондів, а також розвиток регіональних інноваційних центрів [2]. Саме через ці інститути здійснюється координація між наукою, бізнесом і державою, що забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів.

Отже, механізм державного фінансового стимулювання інновацій та інвестицій є важливою складовою політики сталого розвитку, адже саме він визначає можливості модернізації економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Ефективна система державної підтримки має поєднувати прямі інструменти (гранти, субсидії, бюджетне фінансування) та непрямі методи впливу (податкові пільги, кредитно-гарантійні програми, державно-приватне партнерство). Для України пріоритетом є створення прозорої й стабільної фінансової системи стимулювання інновацій, що забезпечить залучення інвестицій, розвиток «зелених» технологій і досягнення цілей сталого розвитку. Удосконалення цього механізму сприятиме формуванню інноваційної, екологічно орієнтованої економіки та підвищенню добробуту суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар Ю., Заславська А.В. Фінансові інструменти як фактор активізації інновацій в бізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 81-84
2. Захарін С., Романовська Н., Венгер В., Рамський А., Чижевська М. Стимулювання фінансування інноваційної діяльності. *Соціальний розвиток і безпека*, 2022. 12 (4), 56-70. <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.4.6>
3. Радченко О. Державне управління та фінансова підтримка інновацій: приклад України. *Державна політика та бухгалтерський облік*, 2023. 1(7), 22–40. [https://doi.org/10.26642/ppa-2023-1\(7\)-22-40](https://doi.org/10.26642/ppa-2023-1(7)-22-40)
4. Якушко І. Механізм фіскального стимулювання розвитку цифрової економіки: суть та особливості функціонування. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*, 2023. 1(19), 234–243. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.234-243>

ІНСИТУЦІЙНІ ІНВЕСТОРИ У ФІНАНСУВАННІ СТАЛИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Мірошніченко Катерина

студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент

Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка м.Кропивницький

Бондар Юлія Анатоліївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва

Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка

м.Кропивницький

Сучасна економіка переживає глибокі трансформації, зумовлені глобальними викликами – зміною клімату, виснаженням природних ресурсів, соціальною нерівністю та швидким розвитком технологій. У цих умовах особливої актуальності набуває фінансування сталих інноваційних проєктів, спрямованих на забезпечення



екологічної безпеки, підвищення енергоефективності та формування економіки знань. Важливу роль у цьому процесі відіграють інституційні інвестори – пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди, банки розвитку та інші організації, що акумулюють значні фінансові ресурси та спрямовують їх у довгострокові інвестиції. Саме інституційні інвестори мають потенціал стати ключовими драйверами переходу до сталого розвитку, оскільки вони здатні забезпечити стабільне фінансування проєктів, які поєднують економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. Водночас їх участь у фінансуванні сталих інновацій стикається з низкою викликів – від недостатнього нормативно-правового регулювання і ризиків інвестування до браку прозорих механізмів оцінки ефективності таких проєктів. Дослідження перспектив залучення інституційних інвесторів до фінансування сталих інноваційних ініціатив є важливим як для формування ефективної державної політики, так і для розвитку ринку сталих фінансів. Саме тому тема «Інституційні інвестори у фінансуванні сталих інноваційних проєктів: виклики та перспективи» має як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє окреслити нові можливості для поєднання інвестиційної діяльності з цілями сталого розвитку.

Інституційні інвестори посідають важливе місце у фінансовій системі сучасної економіки, оскільки саме вони володіють значними фінансовими ресурсами, які можуть бути спрямовані на підтримку сталих інноваційних проєктів. У контексті глобальних викликів – зміни клімату, енергетичної кризи, соціальної нерівності – роль таких інвесторів стає дедалі більш вагомим. Їхня участь у фінансуванні сталих інновацій сприяє переходу до моделі розвитку, заснованої на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки [1,2]. Основною перевагою інституційних інвесторів є здатність забезпечувати довгострокове фінансування, необхідне для реалізації складних і капіталомістких інноваційних проєктів. Вони виступають не лише джерелом капіталу, а й своєрідними гарантами стабільності інвестиційного процесу. В умовах зростання уваги до проблем сталого розвитку дедалі більше інституційних інвесторів орієнтуються на принципи відповідального інвестування, що передбачають врахування екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG). Завдяки цьому формується нова інвестиційна культура, де прибутковість не є єдиним критерієм успіху, а важливу роль відіграє вплив інвестицій на довкілля та суспільство. Однак активна участь інституційних інвесторів у фінансуванні сталих інновацій супроводжується певними труднощами. Однією з головних проблем є недостатня розвиненість нормативно-правової бази у сфері сталого фінансування, відсутність єдиних стандартів оцінки ефективності інноваційних і екологічних проєктів. Крім того, високий рівень ризиків, пов'язаний з інноваційною діяльністю, може стримувати інвестиційну активність [3].

Не менш важливою є проблема обмеженого доступу до достовірної інформації щодо результатів реалізації сталих проєктів, що ускладнює ухвалення інвестиційних рішень. Попри існуючі виклики, інституційне інвестування у сфері сталих інновацій має значні перспективи. У багатьох країнах світу спостерігається активне зростання ринку «зелених» облігацій, розвиток спеціалізованих фондів сталого розвитку, посилення державної підтримки екологічно орієнтованих проєктів. Україна також поступово долучається до цих процесів, зокрема через участь міжнародних фінансових організацій, розвиток ринку відновлюваної енергетики та цифрових



технологій. У майбутньому інституційні інвестори можуть стати головним рушієм сталих економічних перетворень, забезпечуючи баланс між економічними інтересами, соціальною відповідальністю та збереженням навколишнього середовища. Для цього необхідно вдосконалювати механізми державного регулювання, розширювати інформаційну базу про сталі інвестиції, а також створювати сприятливі умови для залучення приватного та інституційного капіталу до фінансування інноваційних рішень. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність економіки, зміцнити її інноваційний потенціал і сприятиме досягненню цілей сталого розвитку.

Отже, інституційні інвестори відіграють ключову роль у фінансуванні сталих інноваційних проєктів, адже саме вони здатні забезпечити стабільність, довгостроковість і масштабність інвестиційних процесів. У сучасних умовах сталий розвиток неможливий без активного впровадження інновацій, спрямованих на підвищення енергоефективності, зменшення негативного впливу на довкілля та покращення якості життя населення. Залучення інституційного капіталу до таких проєктів дає змогу не лише забезпечити фінансову підтримку, а й стимулювати бізнес до відповідальної поведінки, орієнтованої на екологічні та соціальні цінності. Разом з тим, процес інтеграції інституційних інвесторів у сферу сталих фінансів супроводжується низкою викликів – від недосконалості законодавчої бази до високого рівня інвестиційних ризиків та нестачі достовірної інформації. Подолання цих проблем потребує системного підходу з боку держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Необхідним є створення сприятливого інвестиційного клімату, удосконалення нормативного регулювання, впровадження стандартів прозорості та підтримка інноваційних підприємств. Перспективи розвитку інституційного інвестування у сталу економіку є значними. За умови формування ефективної державної політики, розвитку ринку «зелених» фінансових інструментів і підвищення рівня обізнаності інвесторів, інституційні інвестори можуть стати потужним рушієм сталого економічного зростання. Їх активна участь у фінансуванні інноваційних проєктів сприятиме формуванню нової моделі розвитку, у якій економічна вигода поєднується з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю – основою майбутнього процвітання суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Інвестиційні ресурси як економічна категорія та об'єкт підприємств. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. гол. ред. М.С. Письменна. Кропивницький: ЛА НАУ, Вип. 2. 2020. С. 22-29.
2. Парвез Алам Хан, Сатіреджіт Каур Джол, Шакеб Ахтар, Мохаммед Асіф, Анас А. Саламех, Тавамаран Канесан Відкриті інновації інституційних інвесторів та системи вищої освіти у створенні відкритого підходу до якісної освіти Цілі сталого розвитку 4: концептуальний огляд. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2022, 8 (1), 49; <https://doi.org/10.3390/joitmc8010049>
3. Kuznetsova Natalia Petrovna, Pisarenko Zhanna Victorovna, Nguyen Kahn Toan, Brylev Andrei Alexeevitch, Xie Wenkai Institutional Investors in the Green Transformation of Modern Financial Markets. *Financial Engineering and Risk Management.* 2022. Vol 5, Issue 7, <https://dx.doi.org/10.23977/ferm.2022.050715>



МЕНЕДЖМЕНТ ВАЛЮТНИХ ТА ІНФЛЯЦІЙНИХ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРИВАТБАНК»)

Пімкіна Богдана

*студентка II курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Довгенко Яна Олексіївна

*кандидат економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Період 2020–2025 рр. став для українського банківського сектору часом екстремальних випробувань: гіперінфляція 2022 року (26,6 %), девальвація гривні на 33 %, масовий відтік депозитів та різке зростання частки непрацюючих кредитів. У таких умовах валютні та інфляційні ризики перетворилися з другорядних на домінуючі загрози економічній безпеці банків. Дослідження проведено на матеріалах АТ «ПриватБанк» - системно важливого банку з часткою ринку > 35 % за депозитами фізичних осіб та активами понад 760 млрд грн станом на кінець 2024 року.

Поняття банківського ризику еволюціонувало від ймовірнісного (класичні визначення Котлярова, Вітлінського) до комплексного, що включає як загрозу втрат, так і потенціал додаткового прибутку (Галл, 2021; Примостка, 2020). Згідно з Постановою НБУ № 64, ризик - це ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів через вплив негативних факторів.

Валютний ризик поділяється на два основні підвиди: транзакційний (transaction exposure) - втрати/прибутки від відкритих валютних позицій та незакритих контрактів ТА трансляційний (translation exposure) - вплив переоцінки балансу при консолідації звітності за МСФЗ.

Інфляційний ризик у банківській практиці найчастіше трактується як ризик втрати купівельної спроможності (Purchasing Power Risk) і класифікується за ступенем передбачуваності:

- антиципований (очікуваний) - враховується при формуванні процентних ставок (Fisher effect: $i = r + \pi_e$);
- неочікуваний (шоковий) - різке перевищення фактичної інфляції над очікуваною;
- гіперінфляційний - вимагає застосування IAS 29 (перерахунок звітності).

Саме неочікуваний інфляційний ризик став головним дестабілізуючим фактором у 2022–2023 рр., спричинивши сукупні втрати банківського сектору понад 50 млрд грн.

Ключові індикатори економічної безпеки банків та їх чутливість до ризиків оцінюються через три основні показники, стандартизовані Базель III та НБУ:

1. Tier 1 capital ratio Формула: $\text{Tier 1} = (\text{CET1} + \text{AT1}) / \text{RWA} \times 100 \%$ Норматив НБУ - не нижче 10 %. Для ПриватБанку значення коливалося від 18,7 % (2022) до 20,5 % (2024), демонструючи наявність значного буфера навіть у найгірший період.



2. NPL ratio (non-performing loans) Формула: $NPL = \text{Impaired loans} / \text{Gross loans} \times 100 \%$ Загальний показник ПриватБанку - 46,4 %, однак скоригований (без legacy-портфеля 2016–2017 рр.) становить 18,6 %, що є одним із найкращих у секторі (середнє по системі - 27 % у 2025 р.).

3. ROA (return on assets) Формула: $ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середні активи} \times 100 \%$ У 2022 році ROA сектору став негативним (-2 %), у ПриватБанку - -1,8 %. Відновлення до +5,27 % у 2024 році стало можливим завдяки швидкій переоцінці активів та хеджуванню.

Валютні та інфляційні шоки 2022–2024 рр. Мали кількісний вплив на: девальвацію на 33 % (2022), яка збільшила ризик-зважені активи (RWA) на 12–15 %, тимчасово знизивши Tier 1 на 2–3 п.п. Неочікувана інфляція ($\pi_{\text{actual}} = 20,2 \%$ при $\pi_{\text{expected}} \approx 8 \%$) призвела до негативної реальної дохідності за гривневими активами ($r = i - \pi < -10 \%$). Зростання частки валютних кредитів у портфелі фізосіб та корпоративного сегменту спричинило хвилю дефолтів і стрибок NPL на 7–9 п.п.

Для нейтралізації домінуючих загроз економічній безпеці банку в умовах тривалої макроекономічної нестабільності розроблено та обґрунтовано трирівневу інтегровану систему менеджменту, яка охоплює інструменти прямого хеджування, структурного захисту та випереджувального стрес-тестування.

Найефективнішим способом мінімізації транзакційного та трансляційного валютного ризику є активне використання похідних фінансових інструментів та природного хеджування. Зокрема, пропонується встановити жорсткий внутрішній ліміт: не менше 80 % чистої відкритої валютної позиції (net open position) повинно бути закрито протягом 30 календарних днів за допомогою валютних свопів, форвардних контрактів та опціонних стратегій (collar, zero-cost structures). Такий підхід дозволяє не лише фіксувати майбутній курс, а й суттєво знизити волатильність капіталу першого рівня під час різких девальваційних стрибків.

Другим важливим елементом є природне хеджування (natural hedging): поступове вирівнювання валютної структури активів і пасивів. Це передбачає активне залучення валютних депозитів фізичних та юридичних осіб (через преміальні ставки за строковими вкладками в USD/EUR) та одночасне розміщення отриманих коштів у валютні корпоративні кредити або високонадійні єврооблігації Міністерства фінансів України. В результаті банк отримує внутрішній валютний баланс, при якому девальвація впливає на активи та пасиви симетрично, мінімізуючи вплив на власний капітал.

Для захисту реальної вартості активів та збереження позитивної процентної маржі необхідно радикально змінити структуру активів у бік інфляційно-захищених та плаваючих інструментів. Цільовий орієнтир - не менше 35–40 % кредитного та інвестиційного портфеля має складатися з інструментів, дохідність яких прив'язана до індексу споживчих цін або ключової ставки НБУ. До таких інструментів належать:

- індексовані ОВДП (inflation-linked bonds), які з 2023 року активно розміщує Мінфін;

- корпоративні та роздрібні кредити з плаваючою ставкою (prime rate + спред) або періодичною індексацією основної суми боргу;

- міжбанківські кредити та депозитні сертифікати НБУ з плаваючою ставкою.



Додатково пропонується формувати спеціальний резерв ліквідності в реальному вираженні - еквівалент 8–10 % середньомісячного обороту за останні 12 місяців, індексований щоквартально на рівень офіційної інфляції. Такий резерв розміщується виключно в короткострокових інфляційно-захищених інструментах і слугує «подушкою безпеки» під час різкого прискорення інфляції.

Для постійного моніторингу та коригування стратегії розроблено три базові сценарії на період 2025–2027 рр.: базовий сценарій: інфляція 5–7 % р/р, коливання курсу в межах ± 5 %, песимістичний сценарій: інфляція 15–18 % р/р, разова девальвація на 20 %, гіперінфляційний сценарій: інфляція понад 30 % р/р із застосуванням IAS 29 (перерахунок історичної звітності).

На основі власного стохастичного моделювання (метод Монте-Карло, 10 000 ітерацій, розподіли - логнормальний для інфляції, нормальний для курсу) встановлено, що впровадження повного комплексу запропонованих заходів дає наступний ефект: ймовірність падіння нормативу достатності базового капіталу першого рівня (Tier 1) нижче критичних 15 % скорочується з 22 % (без заходів) до 4–6 %, рентабельність активів (ROA) залишається позитивною та не нижче 4 % навіть у песимістичному сценарії (проти можливого падіння до –1,5 % без захисту), очікуване зниження потенційних втрат від валютних та інфляційних шоків становить 35–45 % порівняно з інерційним сценарієм.

Таким чином, запропонована трирівнева система (активне хеджування + інфляційний захист + постійне стрес-тестування) створює надійний багатошаровий бар'єр, який дозволяє банку не лише вистояти в умовах нових макроекономічних потрясінь, а й зберегти конкурентні позиції та високий рівень довіри клієнтів і регулятора.

Тож, валютні та інфляційні ризики в умовах української кризи 2022–2025 рр. стали системними загрозами економічній безпеці банків. Їх ефективне управління можливе лише за інтегрованого підходу: поєднання інструментів хеджування, індексації активів/пасивів, регулярного стрес-тестування та підтримки високого Tier 1 (> 18 –20 %). Запропонована система дозволяє не лише мінімізувати втрати, але й трансформувати ризики в джерело конкурентної переваги в посткризовий період, що особливо важливо для системно важливих банків на кшталік АТ «ПриватБанк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку. Київ: КНЕУ, 2020. 528 с.
2. Постанова НБУ № 64 від 28.02.2019 (зі змінами). Положення про організацію системи управління ризиками.
3. Галл Дж. Г. Управління ризиками у фінансових установах. Київ: Финанси і статистика, 2021. 412 с.
4. Козьменко С. М. Економічна безпека банків України. Суми: УАБС НБУ, 2018. 380 с.
5. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. Київ: НБУ, 2024. 156 с.



ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯКРИЗОВИХ КРАЇН

Приходько Єлизавета

здобувачка вищої освіти IV курсу спеціальності D3 Менеджмент,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя

Нечасєва Ірина Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя

Іноземні інвестиції – цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [1]. Залежно від мети, інвестиції поділяють на:

- прямі іноземні інвестиції - вкладення капіталу нерезидентами в підприємства іншої держави з метою отримання контролю або суттєвого впливу на їхню діяльність. Вони передбачають довгострокову участь у бізнесі (створення філії, купівля контрольного пакета акцій, будівництво підприємства);

- портфельні інвестиції - це придбання цінних паперів або інших фінансових активів іноземних компаній без наміру брати участь в управлінні [2, с. 7].

Інвестиційна привабливість України сформувалась завдяки кваліфікованим трудовим ресурсам, конкурентній структурі витрат, місткому внутрішньому ринку, розвиненій інфраструктурі, природним ресурсам [3, с. 137]. В умовах війни деякі чинники втратили свою роль, деякі значною мірою трансформувались. В цьому сенсі корисним і необхідним, попри винятковість українського контексту, є вивчення досвіду інших країн, які пережили руйнування та втрати внаслідок війни чи інших катастроф.

1) Модель повоєнного відновлення Південної Кореї (1950–1953 рр) ґрунтувалася на поєднанні зовнішнього фінансування (**безповоротна фінансова допомога від США**, яка сягала майже 10% ВВП країни) та внутрішнього стратегічного планування (**п'ятирічні плани та інституціоналізація розвитку технологій**). Успішна відбудова була підкріплена значними інвестиціями в **освіту, науку та технології** [4, с. 2].

2) Процес відновлення економіки Хорватії після Війни за незалежність (1991–1995 рр) був інтегрований із **активним залученням іноземних фінансових ресурсів**, включаючи інституційні інвестиції та кредити. Фактором ефективності якого, стало **використання всіх доступних переваг від вступу в ЄС**. Поєднання зовнішнього капіталу та інтеграційного вектора дозволило підвищити конкурентоспроможність економіки, підтримуючи модернізацію виробництва та розвиток соціальної інфраструктури [5, с.55].

3) У Боснії та Герцеговині відновлення значною мірою залежало від зовнішньої допомоги. Проте, слабкі національні інститути та політична роздробленість перешкождали ефективному використанню іноземних інвестицій. Незважаючи на фінансову підтримку міжнародної спільноти для відбудови інфраструктури та



промисловості, несприятливий інвестиційний клімат та неефективні економічні реформи обмежували довгостроковий позитивний вплив цих коштів на розвиток країни [5, с.56].

4) Відновлення Ірландії у 1990-х рр є прикладом успішної трансформації, ініційованої **прямими іноземними інвестиціями (ПІІ)**. Результатом «**Програми національного відродження**» (1987 р) було створення сприятливого інституційного та податкового середовища для залучення зовнішнього капіталу. Донорами інвестицій виступили **північноамериканські корпорації**, мотивовані **членством Ірландії у ЄС, доступом до Єдиного ринку** та наявністю підготовленої **робочої сили**. За період 1987–1996 рр ВВП на душу населення країни збільшився більш ніж удвічі [6, с. 227].

5) Позитивну роль зовнішнього капіталу у посттранзитному відновленні ілюструє трансформація економіки Польщі у 1990-х рр. Вступ Польщі до ЄС забезпечив економічне зростання шляхом поглиблення інтеграції до європейського ринку капіталів та створення **сприятливого інвестиційного клімату**. Основні потоки капіталу надходили з країн ЄС, забезпечуючи цільове інвестування у стратегічні галузі. Фінансування з фондів ЄС (понад 65%), спрямоване на модернізацію критичної інфраструктури, створило **синергетичний ефект** з приватними інвестиціями [7, с. 54-55].

Проаналізовані приклади дозволили виокремити спільні фактори, що сприяли залученню іноземних інвестицій: ефективна державна політика, податкова стабільність, інвестиції у стратегічно важливі галузі, державно-приватне партнерство (ДПП), контроль і прозорість використання коштів, розвиток людського капіталу, стабільні інституції (рис. 1)

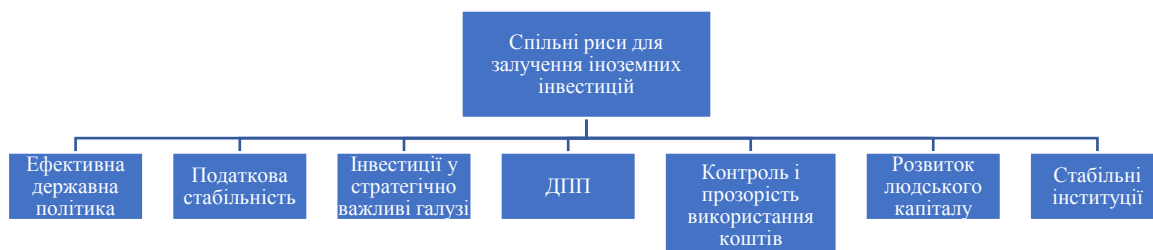


Рис. 1. Чинники залучення іноземних інвестицій та міжнародної допомоги для відновлення економіки країни після кризи

Як показує досвід Ірландії та Польщі, ефективна координація державної політики і податкова стабільність стають основними факторами приваблення прямих іноземних інвестицій.

Важливим є спрямування інвестицій у стратегічно важливі галузі, що формують довгострокову конкурентоспроможність. В Ірландії це були технологічні сектори, телекомунікації та фінансові послуги; у Польщі - промисловість, автомобілебудування, логістика та енергетика; у Південній Кореї - виробництво, наука й високі технології. Таке цілеспрямоване використання іноземного капіталу забезпечило не лише економічне зростання, а й розвиток людського потенціалу, створення нових робочих місць та підвищення якості життя населення.



Ще одним спільним чинником є поєднання приватних інвестицій із державною участю у вигляді програм розвитку, кредитних механізмів чи фондів реконструкції. У Хорватії саме таке партнерство сприяло модернізації виробничих підприємств і розвитку соціальної інфраструктури. Це доводить, що ефективне відновлення можливе лише за умов, коли держава не лише залучає кошти, а й активно управляє їхнім розподілом і контролює результативність їх використання.

Контроль і прозорість використання коштів стали запорукою успішного управління фінансовими потоками у Південній Кореї, де впроваджено систему державного моніторингу й звітності перед міжнародними партнерами. Натомість у Боснії та Герцеговині відсутність належного контролю і слабкість інституцій знизили ефективність реалізації інвестиційних програм, що обмежило довіру донорів і зменшило обсяг подальшої допомоги.

Розвиток людського капіталу визначив довгострокову конкурентоспроможність Південної Кореї та Ірландії. Корея інвестувала значні ресурси в освіту й технологічну підготовку кадрів, що стало основою індустріального прориву. Ірландія, завдяки освіченому населенню змогла залучити провідні транснаціональні корпорації й перетворитися на один із європейських центрів інновацій.

Стабільні інституції стали передумовою довіри інвесторів у Хорватії та Польщі. У Хорватії євроінтеграційні реформи зміцнили правову систему та підвищили ефективність управління. У Польщі формування стабільних державних інститутів, верховенство права та прозорість регуляторного середовища створили передбачувані умови для довгострокового притоку іноземного капіталу.

Аналіз досвіду показує, що для України важливо використати найкращі практики зазначених країн. Передусім це стосується формування прозорого інвестиційного клімату, розроблення стимулюючої податкової політики, концентрації інвестицій у високотехнологічних секторах і модернізації промисловості. Не менш важливою є орієнтація на розвиток людського капіталу, що забезпечить довгострокову віддачу від залучених коштів. Лише дотримання цих умов дозволить Україні успішно відновити економіку після війни та закласти фундамент для сталого майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19 березня 1996 року № 93/96-ВР / Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 19, ст. 80. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-vp#Text>.
2. Кришталь Г. О., Дмитренко Г. А., Каліна І. І. Залучення іноземних інвестицій в національну економіку держави. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 2 (61). С. 5–10. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-1> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Нечаєва І.А. Відновлення ПП: глобальні перспективи та можливості для України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. (2024). № 5, Том 1. С. 132-144 URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/158/156> DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-132-144 (дата звернення: 27.10.2025).
4. Дослідження практик відновлення країн після руйнації: Південна Корея. 2022. URL: pivdenna-koreya.pdf.
5. Дугінець Г., Колодко Н. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів: досвід для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023.



Т. 130, № 5. С. 46–65. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)04](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)04) (дата звернення: 26.09.2025).

6. Нечай Д. Геопросторові особливості економічного розвитку постіндустріальних країн Європи: досвід післявоєнної відбудови на прикладі Республіки Ірландія. *Географія, картографія, географічна освіта: історія, методологія, практика* : Матеріали міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Чернівці, 16-18 трав. 2024 р. 2024. С. 227. URL: <https://geoukr.chnu.edu.ua/media/hamoln5q/tezy-16-18052024.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).
7. Захарко М. Р., Шегинський І. М. Формування політики економічного зростання в Україні: перспективи адаптації досвіду Польщі. *Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін* : матеріали Всеукр. науково-практ. конф., м. Одеса, 7 лют. 2025 р. Львів-Торун: Liha-Pres. С. 57. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-11>.

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Риндін Олександр

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності

071 Облік і оподаткування

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

Савченко Віра Меєрівна

к. економ. н., професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

В Україні триває процес трансформування організаційно-економічного механізму аграрної економіки. Важливою ланкою при цьому залишаються фермерські господарства, які мають різний статус як підприємці – фізичні особи, так і юридичні особи. Фермерські господарства, як і інші суб'єкти мають забезпечити ведення обліку та формування звітності. Фермерські господарства в агробізнесі є найбільш поширеною формою функціонування малих підприємств. Саме тому в роботі приділено увагу саме таким підприємствам.

Основними завданнями фермерського господарства є забезпечення зайнятості сільського населення у суспільно корисній діяльності, виробництво, переробка та реалізація товарної сільськогосподарської продукції, а також участь у розвитку соціальної інфраструктури тієї місцевості, де воно функціонує. Важливим напрямом діяльності є також раціональне та дбайливе використання земель сільськогосподарського призначення.

У реєстрі фермерських господарств України у 2024 році налічувалось 56209 фермерських господарств. Незважаючи на повномасштабне вторгнення динаміка їх функціонування позитивна. В Кіровоградській області фермерські господарства обробляють майже 5% всіх земель України.

Держава всебічно підтримує розвиток фермерських господарств. За 2024 рік Мінагрополітики спрямовано коштів на підтримку фермерства 205 млн. грн. Не зважаючи на це мають місце певні проблеми однією з яких є низький рівень



інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та низька якість фінансової звітності фермерських господарств, що в першу чергу негативно позначається на їх позиціюванні при їх спробі отримання грантів, кредитів, залучення партнерів.

Ці проблеми обумовлені не відпрацьованістю на рівні чинного законодавства методології формування облікової політики фермерських господарств. Методичні рекомендації розроблені адресно для фермерських господарств застарілі, як концептуально, так і не враховують змін чинного законодавства, зокрема стосовно впровадження нових облікових стандартів та змін законодавства в сфері землекористування більшість фермерських господарств не мають штатного облікового персоналу, що посилює проблему.

Державне регулювання залишається одним із ключових чинників розвитку аграрного бізнесу в Україні. У цьому контексті особливої уваги набуває повна та достовірна інформація про фінансовий стан і результати діяльності підприємств, адже вона є основою для прийняття ефективних управлінських рішень і вирішення поточних та стратегічних завдань, зокрема в сільському господарстві.

Облікова політика фермерських господарств потребує подальших досліджень, як з точки зору аналізу наявних Методичних матеріалів, так і у контексті розробки адресних рекомендацій конкретних суб'єктів господарювання.

Ми вважаємо слушними висновки науковців щодо розв'язання проблеми на основі створення за сприяння дорадницьких структур кооперативів з облікового супроводження, формалізації аутсортингу та розробки на рівні галузевого управління варіантів облікової політики адресно для типів фермерських господарств [2].

На нашу думку, доцільним є на рівні чинного законодавства надання права єдиного податку незалежно від організаційної форми підприємництва (юридична або фізична особа), а виключно відповідно з лімітом землекористування. Вважаємо, що для фермерських господарств це може бути 150 га, або розмір який встановлюється органами місцевого самоврядування відповідно до регіональних особливостей в межах 80-150 га. Також з огляду на необхідність підтримки малого аграрного бізнесу доцільно на рівні Мінагрополітики за сприяння дорадницьких структур розробити модельні накази з облікової політики адресно для різних типів фермерських господарств залежно від спеціалізації, обсягів діяльності, та правового режиму землекористування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко, В. М., & Кононенко, Л. В. (2023). Розвиток і функціонування агропромислового комплексу України як соціально-економічної системи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 109-115.
2. Савченко, В. М., & Кононенко, Л. В. (2025). Розвиток інформаційного забезпечення управління малих агропідприємств: роль дорадчих служб. *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан і перспективи*.



СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КОНКУРЕНЦІЇ

Саєнко Микита

*студент II курсу магістратури спеціальності 073 Менеджмент, Полтавський
державний аграрний університет, м. Полтава*

Овчарук Олена Михайлівна

*канд. економ. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава*

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується динамічними змінами, посиленням глобальної конкуренції, швидким розвитком цифрових технологій і зростанням нестабільності ринкових умов, стратегічне управління інвестиційно-інноваційним потенціалом набуває вирішального значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сьогодні підприємства функціонують у середовищі підвищеної ризиковості, де традиційні моделі управління інвестиціями та інноваціями не завжди здатні забезпечити достатній рівень адаптивності й ефективності. Саме тому формування стратегічних підходів до управління інвестиційно-інноваційним потенціалом є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

Інвестиційно-інноваційний потенціал розглядається як інтегральна характеристика підприємства, що відображає його спроможність генерувати, залучати й ефективно використовувати ресурси для впровадження інноваційних рішень і реалізації інвестиційних проєктів. Він включає не лише фінансові, матеріально-технічні та кадрові ресурси, а й рівень організаційної культури, науково-технічний потенціал, інноваційну активність персоналу та готовність підприємства до змін [1; 4-5].

Стратегічне управління цим потенціалом полягає у створенні довгострокової системи прийняття рішень, спрямованої на формування збалансованої політики інвестування в інноваційні проєкти, визначення пріоритетних напрямів розвитку, оптимізацію структури ресурсів і підвищення ефективності їх використання. Такий підхід передбачає застосування інструментів стратегічного аналізу, прогнозування, оцінки ризиків та сценарного моделювання, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та коригувати стратегію відповідно до зовнішніх викликів [2-3].

В умовах невизначеності та конкуренції особливого значення набуває гнучкість стратегічного управління, яка передбачає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, використовувати нові можливості, залучати інвестиційні ресурси з різних джерел, а також впроваджувати інновації, що забезпечують технологічну модернізацію та підвищення продуктивності. Важливим аспектом є розвиток цифрових технологій управління, що дозволяють проводити моніторинг інвестиційно-інноваційної діяльності в режимі реального часу, оцінювати ефективність використання ресурсів і приймати рішення на основі аналітичних даних.

Ключовим результатом стратегічного управління інвестиційно-інноваційним потенціалом є створення умов для формування стійких конкурентних переваг підприємства. Це досягається завдяки інтеграції інноваційної стратегії з інвестиційною політикою, розвитку партнерських зв'язків із науковими установами,



впровадженню сучасних технологічних рішень і підвищенню інтелектуального капіталу організації. Ефективне управління інвестиційно-інноваційним потенціалом сприяє зростанню вартості підприємства, підвищенню його ринкової привабливості, зниженню залежності від зовнішніх чинників і зміцненню конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегічне управління інвестиційно-інноваційним потенціалом у сучасних умовах є комплексним процесом, що поєднує аналітичні, прогнозні та організаційні інструменти для забезпечення збалансованого розвитку підприємства. Його ефективність визначається не лише здатністю формувати інноваційні ідеї та залучати ресурси, а й умінням гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, перетворюючи ризики на можливості для зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
2. Марчишинець С.М., Марчишинець О.В. Формування сучасної політики управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 36-42.
3. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 67-73.
4. Седашова О. А., Пархомчук Т. В. Моделі креативного та інноваційного управління в банківських установах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 13-24.
5. Ткач Д. Інноваційний потенціал України в умовах війни: тенденції та можливості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 75. С. 31–35.

СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Тамулевич Роксана

студент I курсу спеціальності D3 Менеджмент

Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький

Бондар Юлія Анатоліївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький

У сучасних умовах динамічних економічних змін малий та середній бізнес (МСБ) залишається ключовим драйвером розвитку національної економіки. Підприємства цього сектору забезпечують гнучкість ринкової системи, створюють значну частку робочих місць, сприяють інноваціям та формують конкурентне середовище. Проте зростаюча нестабільність, коливання фінансових ринків,



технологічні трансформації та зовнішні виклики посилюють потребу у створенні ефективних фінансових механізмів підтримки МСБ.

Сучасні фінансові інструменти – як державні, так і приватні – набувають особливого значення, оскільки дозволяють підприємствам адаптуватися до змін, зберігати стійкість та розширювати діяльність. Це включає доступ до кредитних ресурсів, грантів, програм часткового гарантування, податкових стимулів, краудфандингу, венчурного фінансування, а також до міжнародних програм підтримки. В умовах цифровізації та глобалізації саме комплексна та своєчасна фінансова підтримка стає запорукою сталого розвитку сектору МСБ.

Одним із ключових механізмів підтримки залишається кредитне фінансування. Банківські кредити, програми компенсації відсоткових ставок та державні гарантії дозволяють підприємствам отримати доступ до ресурсів, необхідних для розширення виробництва, впровадження інновацій та модернізації обладнання. Значну роль відіграють також програми часткового забезпечення кредитів, які мінімізують ризики банків та підвищують доступність позикових коштів для бізнесу, що особливо актуально у періоди економічної нестабільності [2].

Важливим напрямом є державна фінансова підтримка, яка реалізується через грантові програми, податкові стимули, компенсації витрат на інновації та експортну діяльність. Гранти та субсидії дозволяють МСБ інвестувати в дослідження і розробки, цифровізацію, енергоефективність та екологічні проекти. Система податкових пільг сприяє зниженню фінансового навантаження на підприємців та створює умови для нарощування інвестиційної активності [4].

Окреме значення набувають міжнародні фінансові інструменти, зокрема програми ЄС, Світового банку, ЄБРР та інших інституцій, які забезпечують доступ до дешевого фінансування, навчальних програм, консалтингу та технологічної підтримки. Міжнародні грантові ініціативи стимулюють розвиток експорту, впровадження інноваційних бізнес-моделей та підвищення стандартів управління.

Зростає роль альтернативних джерел фінансування, серед яких краудфандинг, бізнес-ангели, венчурні фонди. Такі інструменти особливо ефективні для стартапів та інноваційних проектів, яким складно отримати традиційне банківське фінансування. Вони забезпечують не лише капітал, але й менторську, маркетингову та операторську підтримку.

В умовах цифровізації бізнесу активно розвиваються фінансові технології (FinTech), що розширюють можливості МСБ щодо доступу до фінансових послуг. Онлайн-кредитування, цифрові платформи управління фінансами, мобільні платіжні системи та автоматизовані сервіси дозволяють підприємствам зменшувати витрати, прискорювати операції та підвищувати прозорість фінансових процесів [3].

Таким чином, сучасні фінансові механізми підтримки малого та середнього бізнесу є багатокомпонентною системою, яка поєднує державні, міжнародні, банківські, інноваційні та альтернативні інструменти. Їх комплексне використання сприяє підвищенню стійкості МСБ, ефективному управлінню ризиками та забезпечує можливість підприємствам успішно розвиватися навіть в умовах економічних змін.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар Ю., Швиданенко Д. Фінансове регулювання як складова економічного розвитку. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно – інвестиційних процесів в Україні* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 25 лютого 2022р. Вінниця, 2022. С. 46 – 49
2. Доступні кредити 5-7-9%. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025.
https://me.gov.ua/News/Detail/50fff8b3-2c9b-4e05-917a-5505f944ab3e?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-63-4-MlrdGrnOtrimaliPidprimtsiZPochatkuRokuVMezhakhProgrami&utm_source
3. Жук О., та Космірак А. Фінансові та інституційні інструменти підтримки малого бізнесу в ЄС: уроки для України. *Філософія та управління*, 2025. (9(13)).
<https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.02>
4. Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т., Сисюк В.І. Економічні інструменти підтримки та стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва в умовах європейської інтеграції. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*, 2025.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15314246>

СИНЕРГІЯ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ (FINTECH) ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ

Шановал Владислав

студент 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент

Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький

Бондар Юлія Анатоліївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки посилюється взаємозалежність між фінансовими технологіями та ефективним управлінням інвестиціями. Фінансовий сектор, який колись був консервованим та ієрархічним, зазнає революційних змін під впливом інноваційних рішень FinTech. Ці зміни відкривають нові горизонти для інвестиційного менеджменту, роблячи його більш доступним, дати-орієнтованим та ефективним. У цьому контексті виникає потужний синергетичний ефект від об'єднання передових технологій із стратегічним управлінським капіталом. Тому, дослідження синергії FinTech та інвестиційного менеджменту є не лише актуальним, але й ключовим для розуміння шляхів забезпечення стабільного та інклюзивного економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Синергія FinTech та інвестиційного менеджменту трансформує традиційні фінансові ландшафти, створюючи нову парадигму економічного розвитку. Ця взаємодія ґрунтується на інтеграції цифрових інновацій у всі ланки інвестиційного процесу – від залучення капіталу до управління ризиками та моніторингу результатів. Вплив цієї синергії виходить далеко за межі підвищення прибутковості окремих активів, безпосередньо впливаючи на макроекономічну стабільність,



конкурентоздатність національних економік та соціальну динаміку. Розкриття механізмів цієї взаємодії дозволяє не тільки прогнозувати майбутні тенденції, але й формувати ефективну державну політику сприяння інноваційному розвитку.

Використання FinTech-технологій у сфері інвестиційного менеджменту істотно змінює механізми фінансової взаємодії, відкриваючи нові можливості для зростання та стійкості економіки. Як показано в **таблиці 1**, впровадження цифрових рішень – від краудфандингу й блокчейну до штучного інтелекту – сприяє демократизації інвестування, підвищенню ефективності фінансових операцій, удосконаленню аналітичних процесів і зміцненню управління ризиками. Сукупний ефект цих інновацій проявляється у зростанні фінансової стабільності, активізації підприємництва та розвитку сталого інвестиційного середовища.

Таблиця 1

Вплив FinTech-технологій на розвиток інвестиційного менеджменту та економічне зростання

Аспект взаємодії	Внесок FinTech	Вплив на інвестиційний менеджмент	Результат економічного зростання
Демократизація інвестування	P2P – позичання, краудфандинг, дробові інвестиції	Розширює коло інвесторів, залучає дрібний капітал, зменшує мінімальні пороги для входження на ринок	Збільшення обсягів інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу, стимулювання інноваційних стартапів
Підвищення ефективності та зниження витрат	Автоматизація, блокчейн для розрахунків, смарт контракти	Скорочення часу операцій, зниження комісій, мінімізація помилок, підвищення швидкості врегулювання угод	Вивільнення фінансових ресурсів для продуктивних інвестицій, підвищення ліквідності ринків, зниження інфляційного тиску
Удосконалення аналітики та прийняття рішень	Big Data Analytics, машинне навчання для прогнозування, альтернативні дані	Глибший аналіз ризиків і можливостей, створення оптимізованих портфелів, виявлення неочевидних кореляцій та трендів	Підвищення стійкості інвестицій та спрямованість на довгостроковий сталий розвиток, зменшення ймовірності фінансових бульбашок
Управління ризиками	RegTech для моніторингу, альтернативні кредитні рейтинги AI-системи виявлення шахрайства	Прозорість, дотримання вимог точніша оцінка контрагентів, прогнозування кредитних дефолтів	Зміцнення фінансової стабільності та довіри на ринку, запобігання системними кризам, захист прав інвесторів



Отже, синергія FinTech та інвестиційного менеджменту є потужним каталізатором сталого економічного зростання. Вона трансформує фінансові ринки, роблячи інвестування доступнішим, ефективнішим та безпечнішим. Шляхом демократизації доступу до капіталу, впровадження передової аналітики та спрямування інвестицій у відповідність до критеріїв ESG, ця взаємодія безпосередньо сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та соціальної відповідальності економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар Ю., Швиданенко Д. Фінансові технології та інструменти розвитку бізнесу. Current trends in the development of environmental law in globalization. *«Актуальні проблеми сучасної правової науки та практики»*: матеріали міжнародної науково-практичної онлайн/офлайн конференції, 19 квітня 2024р. Караганда, 2024. С. 172-176
2. Вергелюк Ю. Інвестування на ринку fintech. *Modeling the development of the economic systems*, 2023. (1), 50–56. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-7>
3. Півняк, Ю., та Гребенюк, Н. Значення та перспективи розвитку сектору фінтех в Україні. *Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів*, 2024, 3 (6), 34–44. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240306.03>

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Яблуновський Павло

студент I курсу спеціальності D3 Менеджмент

*Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький*

Бондар Юлія Анатоліївна

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка
м. Кропивницький*

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку, адже вони створюють робочі місця, стимулюють інновації та сприяють економічній стійкості держави. Водночас ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від доступу до фінансових інструментів, які здатні підтримати їх на шляху розвитку та переходу до сталих моделей господарювання. У сучасних умовах, особливо в Україні, постає потреба у таких інструментах фінансування, що враховують не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти діяльності бізнесу. Як зазначає Д. Сердюк у своїй дисертації «Фінансові інструменти сталого розвитку України», фінансові інструменти слід розглядати як засоби впливу на поведінку суб'єктів господарювання з метою формування нової економічної моделі, яка базується на гармонії сучасних потреб і захисті інтересів майбутніх поколінь [3].

Фінансові інструменти підтримки МСП у системі сталого розвитку – це комплекс кредитних, інвестиційних, бюджетних, податкових та грантових механізмів, що спрямовані на забезпечення доступу підприємств до фінансових ресурсів і



стимулювання їх до розвитку в напрямку сталості. До основних таких інструментів належать кредити та лізинг із пільговими умовами, державні гарантії, гранти та субсидії на інноваційні або екологічні проєкти, податкові пільги, венчурні інвестиції, а також комбіноване або «блендоване» фінансування, яке поєднує кредит, грант і технічну допомогу [1]. Особливістю цих інструментів є орієнтація на зменшення бар'єрів для доступу МСП до капіталу, спрощення процедур фінансування та врахування соціально-екологічних критеріїв.

Підтримка МСП через фінансові інструменти безпосередньо впливає на сталий розвиток, оскільки дозволяє малому бізнесу інвестувати у модернізацію, технологічне оновлення, енергоефективні рішення та інновації. Завдяки фінансуванню підприємства можуть розширювати діяльність, підвищувати конкурентоспроможність, створювати робочі місця та зміцнювати соціально-економічну стабільність регіонів. За даними міжнародних досліджень, доступ до фінансування є вирішальним чинником для сталості МСП, адже без належної підтримки вони залишаються вразливими до кризових явищ.

В Україні система фінансової підтримки малого та середнього бізнесу представлена широким набором програм. Зокрема, діють державні програми кредитування, такі як «Доступні кредити 5–7–9%», що надають підприємцям можливість отримати позики під знижену ставку. Активно долучаються міжнародні фінансові інституції, серед яких Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Європейський інвестиційний фонд. Вони забезпечують кредитування, гарантії та технічну допомогу для українських МСП, зокрема у сфері «зелених» інвестицій та енергоефективності. У 2025 році ЄС, наприклад, розширив підтримку України, виділивши майже 600 мільйонів євро на розвиток енергетики, транспорту та бізнес-стійкості, частина з яких спрямована на фінансування МСП [2].

Разом з тим, українські підприємці стикаються з низкою бар'єрів у доступі до фінансових ресурсів. Серед основних проблем – висока процентна ставка за кредитами, складні вимоги до застави, недостатня поінформованість щодо існуючих програм, а також загальні ризики, пов'язані з воєнним станом і нестабільністю економічного середовища. Ці фактори суттєво обмежують можливості малого бізнесу залучати капітал для розвитку та інвестування у сталу діяльність.

Для покращення ситуації необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на розширення доступу МСП до фінансових ресурсів. Насамперед це розробка гнучких фінансових продуктів із пониженими ставками та гарантійною підтримкою, розширення системи державних і міжнародних гарантій для зниження ризиків банків, надання грантів у поєднанні з навчанням і технічною допомогою підприємцям. Важливо також інтегрувати «зелені» та соціально орієнтовані компоненти у програми фінансування, щоб стимулювати бізнес до впровадження екологічно відповідальних і інноваційних рішень. Особливої уваги потребує підвищення рівня інформованості підприємців про доступні інструменти підтримки та спрощення процедур їх отримання.

Отже, фінансові інструменти підтримки малого та середнього бізнесу становлять невід'ємну складову системи сталого економічного розвитку. Їхня ефективна реалізація забезпечує не лише економічне зростання, а й сприяє формуванню



соціально відповідального бізнесу, який діє з урахуванням екологічних стандартів та потреб суспільства. В умовах України розвиток таких інструментів є стратегічним напрямом державної політики, адже саме МСП здатні стати основним драйвером економічної стійкості, інноваційного розвитку та інтеграції принципів сталого розвитку у практику господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар Ю., Заславська А.В. Фінансові інструменти як фактор активізації інновацій в бізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 81-84
2. Доступні кредити 5-7-9%. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025.
https://me.gov.ua/News/Detail/50fff8b3-2c9b-4e05-917a-5505f944ab3e?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-63-4-MlrdGrnOtrimaliPidprimtsiZPochatkuRokuVMezhakhProgrami&utm_source
3. Сердюк Д.А. Фінансові інструменти сталого розвитку України : дис. ... д-ра філософії : 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Чернігів, 2024. 205 с.



Секція 4.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

КОНЦЕПЦІЯ «ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ» ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бурдова Дар'я

*студентка III курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Щоголева Інна Валентинівна

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

В умовах сучасних глобальних екологічних викликів питання екологізації економічної діяльності набуває стратегічного значення для всіх країн світу, у тому числі для України. Зростання рівня забруднення довкілля, нераціональне використання природних ресурсів, кліматичні зміни та енергетичні кризи зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації виробничо-логістичних процесів. У цьому контексті концепція «зеленої логістики» стає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств, адже спрямована на мінімізацію екологічних наслідків господарської діяльності, підвищення енергоефективності та оптимізацію ресурсних потоків.

Актуальність теми підсилюється євроінтеграційним курсом України та впровадженням Європейського зеленого курсу, що передбачає дотримання екологічних стандартів, розвиток циркулярної економіки та «зелених» ланцюгів постачання. Впровадження принципів «зеленої логістики» сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та досягненню цілей сталого розвитку на національному рівні.

Концептуальна багатоаспектність «зеленої логістики» охоплює кілька ключових площин. З екологічного погляду – це сукупність дій, спрямованих на зменшення екологічних наслідків, формування екологічно прийнятної транспортної системи розподілу та мінімізацію деструктивного впливу на біосферу. З технологічного – «зелена логістика» є інноваційним напрямом, що потребує використання сучасних



енерго- й ресурсозберігаючих технологій та обладнання. З управлінського та системного погляду, вона розглядається як комплексна система управління екологічним, економічним і соціальним впливом логістичної діяльності. З позиції соціальної відповідальності, «зелена логістика» спрямована на підвищення цінності продукції для споживача та забезпечення екологічної безпеки суспільства [1].

Мета зеленої логістики полягає в тому, щоб мінімізувати негативний вплив логістичних процесів на довкілля, забезпечуючи при цьому ефективність ланцюгів постачання та економічну вигоду для підприємства. Це означає оптимізацію транспорту, складування, пакування, зберігання, переробки та утилізації таким чином, щоб скорочувати викиди CO₂, зменшувати утворення відходів, раціонально використовувати ресурси та енергію, впроваджувати екологічні технології і матеріали. Зелена логістика прагне збалансувати економічні та екологічні інтереси: підвищити екологічну відповідальність бізнесу й одночасно знизити витрати завдяки більш ефективному використанню ресурсів, зменшенню втрат і покращенню систем планування. Виходячи з головної мети зеленої логістики, формуються її ключові завдання, спрямовані на екологізацію усіх сфер логістичної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові завдання екологізації сфер логістичної діяльності

<i>Сфера</i>	<i>Ключові завдання</i>
Логістика постачання	відбір постачальників з урахуванням екологічних критеріїв, мінімізацію контакту персоналу з небезпечними матеріалами та зменшення негативного впливу на ґрунти при зберіганні і транспортуванні ресурсів
Інформаційна логістика	забезпечення гнучкості та ефективності логістичних процесів, а також зменшення рівня електромагнітного випромінювання або його негативного впливу на людей
Виробнича логістика	впровадженні енерго- та ресурсозберігаючих технологій, повніше використанні сировини, скорочення відходів та створення безпечних умов праці
Складська логістика	екологічно обґрунтоване розміщення складів, особливо для небезпечних вантажів, оптимізувати використання енергії та зменшувати обсяги утворених відходів
Розподільча логістика	оцінювання каналів збуту з позиції їхнього впливу на довкілля, застосовувати екобезпечні пакувальні матеріали та активніше використовувати канали зворотного матеріального потоку
Транспортна логістика	використання екологічних паливно-мастильних матеріалів, зниження токсичності вихлопів, розширення застосування електротранспорту, водного та залізничного транспорту, а також оптимізація маршрутів з метою скорочення транспортних витрат та негативного впливу на природне середовище

Джерело: сформовано автором з використанням [2]



Таким чином, доцільним є подальше дослідження концепції сталого розвитку, оскільки вона формує теоретичне підґрунтя для функціонування зеленої логістики та визначає її системну роль у сучасному управлінні підприємством.

Науковці наголошують, що концепція сталого розвитку базується на гармонійному поєднанні трьох взаємозалежних складових – економічної, екологічної та соціальної – і ці принципи можуть бути реалізовані безпосередньо у логістичній діяльності підприємства. У контексті економічної площини сталий розвиток передбачає впровадження технологій та логістичних рішень, які забезпечують раціональне використання ресурсів, зниження витрат та підвищення ефективності ланцюгів постачання [3].

Екологічна складова сталого розвитку зосереджується на мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище шляхом переходу на альтернативні джерела енергії, екологічно чисті транспортні засоби, розвитку енергоощадних рішень, зменшення рівня шкідливих викидів, а також впровадження технологій переробки та повторного використання матеріалів. У цьому аспекті підприємства не лише виконують екологічні зобов'язання, але й отримують економічну вигоду.

Соціальний аспект сталого розвитку проявляється у формуванні відповідальної корпоративної поведінки, розвитку компетентності персоналу та створенні безпечних і комфортних умов праці. Важливим завданням є зменшення логістичних ризиків, пов'язаних з дорожньо-транспортними пригодами та впливом виробничих факторів на здоров'я людей. Соціальний аспект впливає й на внутрішню культуру підприємства.

Отже, зелена логістика виступає практичним механізмом реалізації принципів сталого розвитку в реальних умовах функціонування підприємства. «Зелені» логістичні практики — зелене складування, зелений транспорт, екологічна упаковка та системи зеленого менеджменту — трансформують традиційні логістичні процеси та спрямовують їх на досягнення балансу між економічною вигодою, екологічною відповідальністю та соціальною користю. Це підсилює роль логістики у стратегічному розвитку компанії та робить її важливим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку на рівні підприємства та економіки загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Скупейко В. В., Завальницька Н. Б., Струк Н. Р. «Зелена» логістика: понятійний апарат. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». Вип. 1 (105). 2022. С. 169-174. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-21>
2. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. Вип. 47. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>
3. Жарська І. О., Марчук І. С. Екологічні аспекти логістичної діяльності на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник*. 2022. С. 110-117. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-110-117>



ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Галенко Катерина

студентка III курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький

Щоголева Інна Валентинівна

канд. педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький

У сучасних умовах глобальної конкуренції підвищення ефективності логістичної діяльності є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства. Зростання клієнтських вимог, глобалізація ринків, нестабільність ланцюгів постачання та цифровізація бізнесу зумовлюють необхідність активного впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси.

Логістичні інновації охоплюють цифрові технології, автоматизацію, використання інформаційних систем, новітніх видів транспорту та складських рішень, дозволяють оптимізувати операції, знизити витрати, підвищити швидкість та надійність доставки, сприяючи зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку [1].

Інновації у логістиці – це застосування нових методів управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками, спрямованих на забезпечення економічної ефективності та конкурентних переваг підприємства [2].

Упровадження інновацій у логістичну діяльність підприємства можуть відбуватись за різними напрямками (табл. 1):

Таблиця 1

Основні напрями впровадження інновацій у логістичну діяльність підприємства

Напрямок	Характеристика напрямку
Використання цифрових логістичних платформ та систем управління ланцюгами постачань (SCM)	Такі системи дозволяють координувати постачальників, складські запаси, транспорт та замовлення в єдиному інформаційному середовищі, підвищуючи оперативність і прозорість процесів
Впровадження технологій автоматизації на складах (WMS)	Сучасні WMS забезпечують управління запасами, автоматизацію приймання, відбору та відвантаження, що дає змогу мінімізувати помилки та скоротити час обробки товарів
Використання штучного інтелекту та аналітики Big Data	AI допомагає прогнозувати попит, оптимізувати маршрути, скорочувати витрати на транспорт та складування. Big Data сприяє прийняттю рішень на основі реальних даних, знижуючи ризики. За даними Deloitte, підприємства, що впроваджують predictive analytics, скорочують ланцюгові витрати до 15-20 %



Напрямок	Характеристика напрямку
Розвиток транспортних інновацій	Використання електротранспорту, безпілотних автомобілів, дронів дозволяє зменшити залежність від традиційних перевізників, скоротити час доставки та екологічний вплив
Використання RFID- та IoT-технологій	Ці рішення забезпечують точний контроль переміщення товарів, підвищують прозорість ланцюга постачання та зменшують ризики втрати чи псування продукції
3PL і 4PL-аутсорсинг логістики	Передача логістичних операцій зовнішнім провайдером підвищує гнучкість підприємства, дозволяє зосередитися на ключових компетенціях та оптимізувати витрати

Джерело: сформовано автором з використанням [1; 3]

Використання інноваційних рішень у логістичній діяльності сприяє інтеграції постачальників, виробників та клієнтів у єдину мережу, що підвищує рівень сервісу та зміцнює конкурентні переваги. Українські підприємства активно впроваджують цифрові логістичні сервіси, розвивають складську автоматизацію та впроваджують аналітичні інструменти для управління запасами. Таким чином, інновації в логістичній діяльності є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують оперативність рішень, підвищують ефективність логістичних процесів, скорочують витрати, покращують якість обслуговування та надають змогу адаптуватися до умов ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Боковець В., Давидюк Л., Пілявоз Т. (2024). Інноваційні технології в міжнародній логістичній діяльності. *Innovation and Sustainability*. №3. 204-212. URL: DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.204.212>
2. Бородіна, О. А. (2016). Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. Серія: Економічні науки, 1(31). 77-84. URL: DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.31.2016.104574>
3. Машак Н.М. (2024) Оптимізація логістичних процесів підприємства на основі використання цифрових інновацій. *Академічні візії*. URL: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13341778>



ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ

Гриценко Павло

студент III курсу спеціальності 073 Менеджмент

*Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Щоголева Інна Валентинівна

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

У сучасних умовах цифрової трансформації логістики технології штучного інтелекту (ШІ) стають ключовим інструментом підвищення ефективності роботи складів. Раніше склади були великими приміщеннями, де працівники вручну переносили коробки, шукали товари та записували дані на папері. Нині ж сучасні склади функціонують за допомогою роботів, систем штучного інтелекту та розумного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати управління процесами, прогнозувати попит і розподіляти роботу між людьми та машинами.

Із ростом онлайн-торгівлі та збільшенням обсягів складських операцій підприємства все активніше впроваджують інноваційні рішення. Серед ключових тенденцій виділяються використання електронних маркувань (e-labels) і IoT-сенсорів для моніторингу умов зберігання, інтеграція роботизованих систем і cobots для автоматизації процесів, а також застосування WMS-систем нового покоління з елементами штучного інтелекту. Широкого поширення набувають дрони для інвентаризації, AR- та AGV-технології для навігації й транспортування, а також аналітика Big Data для прогнозування попиту.

Паралельно зростає роль хмарних рішень і цифрових двійників складів, що забезпечують точне моделювання процесів. У центрі уваги залишається й «зелена логістика», спрямована на енергоефективність і скорочення викидів, а системи відстеження в реальному часі роблять роботу складів прозорою та безпечною. Автоматизація дає змогу уникати помилок, скорочувати витрати і забезпечувати швидке обслуговування клієнтів. Провідні світові компанії, такі як Amazon, DHL та Maersk, уже використовують «склади без людей», де ключові процеси керуються алгоритмами ШІ [1]. В Україні цей напрям активно розвивають Nova Poshta та Delivery Group, упроваджуючи системи прогнозування, контролю якості та автоматичного сортування. Сучасні системи управління складами використовують широкий спектр інноваційних технологій (рис. 1):

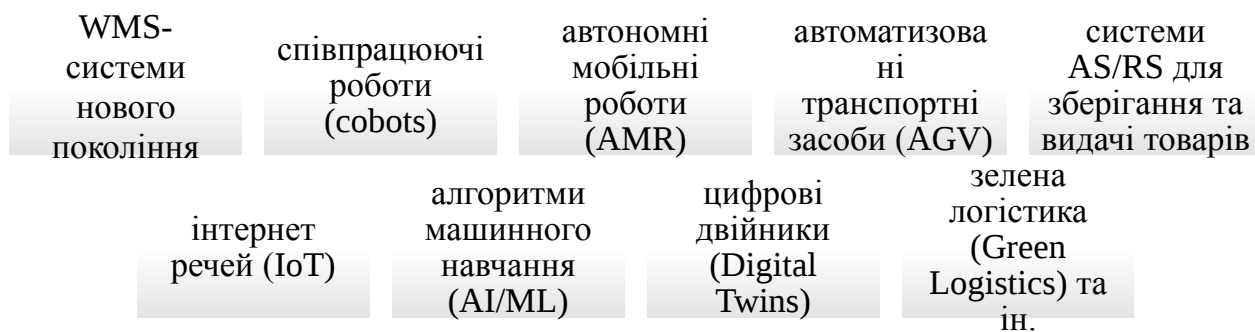


Рис. 1. Інноваційні технології в сучасних системах управління складами
Джерело: сформовано автором з використанням [1-3]

Завдяки впровадженню таких технологій склади стають швидшими, точнішими та економічно вигіднішими. Водночас роль людини змінюється – замість виконання фізичної праці працівники займаються керуванням системами, аналітикою даних і технічним обслуговуванням. Це створює потребу у фахівцях нового типу – спеціалістах із цифрової логістики, аналітиках і технічних менеджерах. Отже, штучний інтелект змінює складську логістику зсередини. Підприємства, що першими впровадять ці технології, отримають конкурентні переваги, зменшать витрати та підвищать якість обслуговування. Для України важливо розвивати власні інноваційні рішення у сфері логістики, що сприятиме інтеграції у європейський ринок і підвищенню ефективності національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Інновації в логістиці. URL: https://www.dhl.com/us-en/home/innovation-in-logistics.html?locale=true&error=CANDIDATE_PAGE_NOT_FOUND%7Cua
2. Штучний інтелект у складській логістиці та його застосування. URL: <https://ssk.ua/ua/blog/shtuchnii-intelekt-u-skladskii-logistici-ta-iogo-zastosuvannya>
3. Фалович Н., Дубчак О. Впровадження штучного інтелекту в логістиці: майбутнє логістичної галузі. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44609/2/MTEMSTE_2023_Falovych_N-Implementation_of_artificial_143-144.pdf
4. Семеняк В. О., Мохонько Г. А. Інтеграція новітніх технологій в логістичні процеси на складах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 248 с.



УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Левченко Анастасія

*студентка I курсу спеціальності 073 Менеджмент
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон – м. Кропивницький*

Левченко Анна Олександрівна

*кандидат економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління,
права та гуманітарних наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Херсон – м. Кропивницький*

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високою динамічністю, глобальною конкуренцією та потребою в швидкому прийнятті управлінських рішень. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово замінюються процесно-орієнтованими підходами, що базуються на гнучкості, адаптивності та клієнтоорієнтованості. Однією з найефективніших управлінських концепцій, що підтримує такі принципи, є Business Process Management (BPM) – управління бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами дозволяє організаціям описувати, вимірювати та оптимізувати потоки діяльності, забезпечуючи узгодженість між стратегією, ресурсами та результатами [2]. Проте впровадження BPM у традиційному вигляді часто пов'язане з обмеженнями – складною ІТ-інфраструктурою, високими витратами на підтримку систем і недостатньою гнучкістю.

У зв'язку з цим інтеграція BPM з хмарними технологіями (Cloud BPM) відкрила новий етап еволюції процесного управління, який дозволяє реалізовувати моделювання, виконання та моніторинг бізнес-процесів у хмарному середовищі. Це особливо актуально для логістичних компаній, де швидкість обробки замовлень, оптимізація маршрутів і прозорість ланцюгів постачання безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.

Отже, BPM – це системний підхід до управління діяльністю організації через моделювання, аналіз, вдосконалення та автоматизацію бізнес-процесів. Основна мета BPM полягає в забезпеченні ефективного перетворення ресурсів у результат, узгодженого з цілями компанії [6].

До основних принципів BPM належать:

- процесна орієнтація;
- безперервне вдосконалення;
- інтегрованість;
- автоматизація;
- гнучкість і адаптивність.

Циклічність BPM створює умови для безперервного розвитку та вдосконалення організації, оскільки кожен етап управління бізнес-процесами (від моделювання до моніторингу) не є завершеним у традиційному розумінні, а утворює замкнений цикл постійного зворотного зв'язку. Результати реалізації процесів аналізуються,



порівнюються з цільовими показниками, після чого здійснюється корекція або реінжиніринг процесів відповідно до нових стратегічних і операційних умов.

Таким чином, BPM функціонує не як статична система, а як динамічний механізм самоорганізації, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Цей підхід узгоджується з основними принципами сучасного менеджменту, зокрема концепціями безперервного вдосконалення (Continuous Improvement), Kaizen, TQM (Total Quality Management) та Agile-менеджменту, де організаційна ефективність розглядається як результат постійного аналізу, навчання та гнучкої реакції на нові виклики.

Отже, циклічність BPM забезпечує не лише підвищення ефективності окремих процесів, але й формує корпоративну культуру інновацій і навчання, у межах якої працівники та керівники розглядають зміни не як загрозу, а як природну складову розвитку організації. Саме така здатність до постійного самовдосконалення визначає конкурентоспроможність компаній у цифрову епоху та є ключовим принципом сучасного управління [4].

В той же час хмарні технології виступають як інфраструктурна основа BPM. Cloud BPM забезпечує віддалений доступ до бізнес-процесів, інтеграцію з іншими системами та зниження витрат на обслуговування ІТ-інфраструктури.

До основних переваг Cloud BPM належать: масштабованість, оперативність, мобільність (доступ до процесів через веб-інтерфейс або мобільні додатки), безпека та інтеграція [5].

У рамках концепції Industry 4.0 та цифрової економіки, BPM і хмарні технології формують підґрунтя для інтелектуального процесного управління (iBPM), де процеси автоматизуються з використанням штучного інтелекту, big data та інтернету речей (IoT). Наприклад, в транспортній логістиці IoT-сенсори передають у хмару дані про місцезнаходження вантажів, стан транспорту, затори чи погодні умови, а Cloud BPM-система динамічно коригує маршрути в реальному часі [7]. Така інтеграція дозволяє зменшити затримки доставки, знизити паливні витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Логістика як комплексна система включає закупівлі, складування, транспортування, управління запасами та взаємодію з клієнтами. Кожен із цих елементів є ланкою у загальному бізнес-процесі постачання, що вимагає узгодженої координації між учасниками.

Традиційно логістичні процеси характеризуються значною кількістю ручних операцій, дублюванням інформації та обмеженою видимістю руху товарів. Використання BPM дозволяє створити інтегровану систему управління, у якій усі етапи логістичного циклу пов'язані єдиною цифровою моделлю процесів.

Зазначимо, що хмарні BPM рішення у логістиці виконують наступні функції:

- моніторинг замовлень у режимі реального часу;
- оптимізація маршрутів за допомогою аналітики даних;
- автоматизація документообігу (рахунки, накладні, звіти);
- управління інцидентами (оперативне реагування на відхилення);
- інтеграція з постачальниками через єдину платформу.

Так, компанія DHL Supply Chain інтегрувала платформу Appian Cloud для управління процесами доставки. У результаті час узгодження маршрутів скоротився



на 75%, а операційні витрати – на 20%. В той же час використання IBM BPM Cloud компанією Maersk для управління морськими перевезеннями дозволило підвищити точність прогнозування часу прибуття контейнерів на 30% [1].

Отже, можна виділити наступні основні переваги від використання хмарних BPM: скорочення часу обробки замовлень з кількох годин до кількох хвилин, підвищення прозорості логістичного ланцюга, зменшення витрат на інфраструктуру та можливість віддаленої роботи персоналу.

Майбутнє BPM тісно пов'язане з розвитком інтелектуальних технологій. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, предиктивної аналітики та RPA (Robotic Process Automation) дає змогу перейти від реактивного управління процесами до прогнозного управління.

Хмарні BPM-платформи вже інтегрують інструменти Process Mining - технологію, яка аналізує фактичні дані про виконання процесів і пропонує оптимізаційні сценарії. Так, у логістиці це дозволяє виявляти затримки в доставці, прогнозувати пікові навантаження й автоматично перерозподіляти ресурси. Іншим перспективним напрямом є впровадження периферійних обчислень (*edge computing*) – обробки даних ближче до джерела їх виникнення, що зменшує затримки при роботі з великими потоками інформації у хмарі. Оскільки, замість того щоб надсилати всі дані в хмару для обробки (як у класичному *cloud computing*), *edge computing* обробляє інформацію прямо “на краю” мережі – наприклад, у роутері, камері спостереження, промисловому контролері або спеціальному локальному сервері.

Інтеграція BPM з хмарними технологіями формує інноваційний підхід до управління бізнес-процесами, що поєднує ефективність, гнучкість і цифрову аналітику. У сфері логістики хмарні BPM-системи дозволяють суттєво скоротити операційні витрати, підвищити точність планування та рівень сервісу. Перспективи розвитку полягають у розширенні використання штучного інтелекту, машинного навчання та Process Mining для створення самонавчальних процесних систем. Це відкриває шлях до адаптивної логістики, де управління буде здійснюватися на основі прогнозів і аналітики в реальному часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Appian. Transforming Supply Chain Operations with Cloud BPM Solutions : White Paper. – Appian, 2022. – 24 p.
2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. – 2nd ed. – Berlin : Springer, 2018. – 527 p.
3. Gartner. Market Guide for Cloud-Based Business Process Management Suites. – Stamford : Gartner Research, 2023. – 36 p.
4. Jeston J., Nelis J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. – 4th ed. – London : Routledge, 2018. – 495 p.
5. Marrella A., Mecella M., Russo A. Cloud-based Business Process Management: A Survey // *Journal of Systems and Software*. – 2020. – Vol. 167. – Article ID 110597. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110597>
6. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. – 3rd ed. – Berlin : Springer, 2019. – 403 p.
7. Zhang X., Luo Y., Lin C. Application of Cloud BPM in Smart Logistics Management // *International Journal of Logistics Systems and Management*. – 2021. – Vol. 38, No. 3. – P. 245–262. – DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2021.118903>



ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Мандригіна Тетяна

студентка IV курсу спеціальності 073 Менеджмент

*Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Щоголєва Інна Валентинівна

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Сучасна економіка характеризується високим рівнем динамічності, глобалізації ринків та зростанням вимог до швидкості, точності й прозорості ланцюгів постачання. В умовах цифрової трансформації саме інформаційні технології стають ключовим інструментом підвищення ефективності управління логістичними процесами.

Традиційна логістика часто покладалася на окремі, функціонально відокремлені інструменти, що призводило до використання замкнених інформаційних систем для зберігання інформації та необхідності ручного обміну даними. Стратегічний зсув полягає у переході до взаємодії систем, які функціонують як єдине ціле. Ця інтеграція створює єдину платформу для повного контролю над бізнес-процесами в режимі реального часу, мінімізуючи ручне втручання та ризик «загублених» замовлень [1].

Такий підхід дозволяє послідовно оптимізувати та постійно вдосконалювати всі логістичні процеси. Інтеграція технологій виступає не лише як засіб підвищення зручності, а як ефективний антикризовий інструмент, який сприяє зниженню операційних витрат та підвищенню точності діяльності, що є критично важливим для забезпечення стійкості компанії в умовах зростаючих зовнішніх економічних вимог.

Фундамент цифрової логістики базується на трьох ключових інтегрованих системах, кожна з яких виконує спеціалізовані функції, що є критичними для управління постачанням та дистрибуцією (табл. 1):

Таблиця 1

Ключові інтегровані системи

Система	Характеристика системи
ERP (Enterprise Resource Planning)	Система планування ресурсів підприємства є основою бізнес-операцій. Вона керує фундаментальними процесами, такими як фінанси, управління персоналом (HR), продажі та закупівлі, ініціюючи процес замовлення
WMS (Warehouse Management System)	Система управління складом відповідає за внутрішню логістику. Вона контролює управління інвентаризацією, внутрішнім зберіганням, автоматизує процеси прийому та відвантаження та активно працює над зменшенням помилок під час комплектації замовлень
TMS (Transport)	Система управління транспортом є «мозком» транспортної логістики. Її функції включають планування маршрутів, оптимізацію



Система	Характеристика системи
Management System)	завантаження, контроль виконання маршрутів, відстеження вантажів та аналіз витрат

Джерело: сформовано автором з використанням [1; 2; 3]

Інтеграція трьох систем на єдиній платформі забезпечує єдину базу даних та автоматизований обмін інформацією, що дозволяє відстежувати бізнес-процеси в реальному часі.

Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності логістичних процесів вимагає відходу від концепції окремих інструментів до створення єдиної цифрової екосистеми, тому що ключова цінність полягає не стільки у самих технологіях, скільки у синергії, яку вони створюють.

Підвищення ефективності логістики на основі інформаційних технологій передбачає автоматизацію управління запасами, прогнозування попиту та інтеграцію ERP, CRM і транспортних систем для обміну даними в реальному часі. Інтеграція WMS, TMS та ERP забезпечує операційний фундамент, перетворюючи локальну оптимізацію на мережеву. Сучасна логістика вимагає не лише швидкості, але й абсолютної прозорості та довіри до даних, що досягається завдяки конвергенції IoT та Blockchain, які забезпечують безпрецедентну прозорість та довіру до даних, створюючи надійний цифровий слід. AI та Machine Learning, спираючись на цей надійний фундамент, трансформують управління ризиками та попитом із реактивного підходу у прогностичний, що є надзвичайно важливим для мінімізації мільйонних збитків, спричинених неефективністю. Стратегічне впровадження ІТ-рішень, починаючи з інтеграції та закінчуючи інтелектуальною автоматизацією, є єдиним шляхом для досягнення стійкого зростання, оптимізації витрат і забезпечення задоволеності клієнтів. Комплексне використання технологій є шляхом до підвищення стійкості, зниження операційних ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. TMS + ERP + WMS: як побудувати єдину цифрову екосистему логістики. URL: <https://logist.fm/reshenia/tms-erp-wms-yak-pobuduvati-iedinu-cifrovu-ekosistemu-logistiki>
2. Безперебійна логістика: як інтеграція TMS з ERP та WMS революціонізує управління вантажами в Перській затоці. URL: <https://www.quickmovetech.com/seamless-logistics-how-tms-integration-with-erp-and-wms-revolutionizes-freight-management-in-the-gulf/>
3. Megan R. Nichols. Reasons you need to integrate your WMS and TMS. URL: <https://www.explorewms.com/integrate-wms-tms.html>



ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

Маніта Ангеліна

студентка 1 курсу спеціальності D3 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка
м. Кропивницький

Щоголєва Інна Валентинівна

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький

У сучасному діловому середовищі, поза функціональним забезпеченням, логістика дедалі більше набуває стратегічного значення для компаній, адже саме управління ланцюгами постачання визначає конкурентну спроможність, економічну ефективність і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Традиційні логістичні процеси, що орієнтовані лише на економічну ефективність, часто супроводжуються значним споживанням ресурсів, викидами шкідливих речовин у довкілля та утворенням відходів. Це призводить до екологічного дисбалансу, зниження якості життя населення і зростання витрат, пов'язаних із ліквідацією негативних наслідків господарської діяльності.

Логістика є необхідним фактором для успішного функціонування сучасної економіки, впливаючи на всі аспекти ланцюгів поставок, господарської діяльності та споживчої поведінки. Логістична діяльність впливає на соціальний розвиток, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку інфраструктури [1].

Логістика виступає не тільки операційною функцією, але й важливою ланкою стратегічного розвитку компаній: вона забезпечує гнучкість, швидкість реагування, оптимізацію затрат та конкурентоспроможність. З огляду на зростаючі екологічні, соціальні та регуляторні виклики традиційні логістичні моделі потребують трансформації в бік сталого функціонування.

Під «зеленою» логістикою (green logistics) розуміють систему заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Вона охоплює всі етапи ланцюжка постачання: від виробництва товарів і їх пакування до транспортування та управління відходами [2].

«Зелена» логістика поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти, орієнтовані на збереження ресурсів, зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище та досягнення сталого розвитку. Її суть полягає у впровадженні екологічно безпечних технологій транспортування, раціональній маршрутизації, скороченні використання пакувальних матеріалів, розвитку системи зворотної логістики та перероблення відходів. У результаті «зелена» логістика виступає не просто складовою політики, а стратегічним напрямом, що забезпечує адаптацію підприємств до сучасних ринкових, нормативних і споживчих вимог.

Можна виділити наступні завдання, які вирішує «зелена» логістика:

- оптимальний розподіл відходів продукції;
- безпечна утилізація;
- мінімізація шкідливих викидів в атмосферу;



- дотримання екологічних норм і правил у процесі виробництва;
- заміна штучних джерел енергії на природні;
- раціональне використання природних ресурсів [3].

У стратегічному вимірі для сучасних компаній впровадження «зеленої» логістики означає можливість створення довгострокової конкурентної переваги. Завдяки ресурсозбереженню та оптимізації витрат компанії можуть підвищити економічну стійкість, водночас відповідати соціальним та екологічним очікуванням. Наприклад, аналіз діяльності українських автотранспортних компаній показує, що застосування «зеленої» логістики через електротранспорт, альтернативні джерела енергії та оптимізацію маршрутизації сприяє покращенню фінансових показників і зниженню впливу на довкілля.

Однак реалізація «зеленої» логістики як стратегічного напрямку супроводжується низкою викликів, серед яких необхідність значних інвестицій у нові технології та транспортні засоби, трансформація організаційної культури й процесів компанії, інтеграція екологічних критеріїв у всі етапи ланцюга постачання.

У контексті стратегічного розвитку сучасних компаній зелена логістика виступає не просто оперативним покращенням, а ключовим вектором, який дозволяє підсилити бізнес-модель через зниження екологічних ризиків, підвищення ефективності ресурсів, формування позитивного іміджу та відповідності вимогам сталого розвитку.

Водночас реалізація «зеленої» логістики потребує системного підходу: компанії мають перетворювати звичні логістичні практики, впроваджувати екологічно орієнтовані технології, адаптувати власні ланцюги постачання під вимоги сталості й відповідальності. Як показують дослідження, саме стратегічне впровадження «зеленої» логістики створює передумови для довгострокової конкурентної переваги та стійкості бізнесу в умовах глобальних екологічних та економічних викликів. Таким чином, «зелена» логістика стає природною складовою стратегічного розвитку компаній, яка забезпечує не лише операційну ефективність, але й екологічну відповідальність та соціальну легітимність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Воробець Є.О. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81>
2. Зелена логістика: що це і які в неї переваги? URL: <https://meest.cn/news/zelena-logistika-sho-ce-i-yaki-v-neyi-perevagi/>
3. Резнік Н.П., Мариніна О.Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>



ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Сапiтон Михайло

*студент II курсу спеціальності 075 Маркетинг,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ*

Марков Роберт Рубенович

*канд. економ. наук, доцент кафедри маркетингу
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ*

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та підвищення очікувань споживачів особливої актуальності набуває проблема інтеграції маркетингових комунікацій у логістичні стратегії обслуговування клієнтів. Посилення конкуренції, цифровізація комерційної діяльності та поширення омніканальних моделей взаємодії вимагають від підприємств не лише ефективного управління товарними потоками, а й цілісного комунікаційного супроводу всіх етапів логістичних процесів. Така інтеграція дозволяє забезпечити високий рівень клієнтського сервісу, сформувати позитивний досвід взаємодії зі споживачем і, як наслідок, зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Логістика традиційно розглядається як операційна функція, що відповідає за фізичний рух товарів, облік запасів, управління складами та доставку. Однак із розвитком концепції клієнтоорієнтованого бізнесу логістика дедалі частіше виступає не лише як сервісна складова, а як елемент маркетингової пропозиції [1]. З іншого боку, маркетингові комунікації, які охоплюють рекламу, PR, прямий маркетинг, цифрові канали та інтерактивну взаємодію зі споживачем, також еволюціонують у напрямі персоналізації, оперативності й прозорості, що зближує їх із логістичними функціями.

Інтеграція маркетингових комунікацій у логістичні стратегії обслуговування клієнтів передбачає застосування єдиної інформаційної та сервісної політики на всіх етапах взаємодії з клієнтом – від формування очікувань до післяпродажного супроводу. Це включає інформування про статус замовлення, адаптацію доставки до уподобань клієнта, гнучке управління термінами, доступність контактної підтримки, прозору політику повернень, а також формування додаткової цінності через сервіси доставки [2].

Ключовим елементом такої інтеграції є узгодженість комунікаційних повідомлень із логістичними можливостями. Будь-яка невідповідність між обіцяним у рекламному чи комунікаційному каналі та фактичним логістичним сервісом негативно впливає на сприйняття бренду і може призвести до втрати лояльності клієнта. Натомість чітка й прозора комунікація, що супроводжує процес доставки, формує довіру та впевненість у бренді. Зокрема, сповіщення в режимі реального часу, можливість відстеження замовлення, персоналізовані повідомлення та підтримка після отримання товару – все це є прикладами ефективного поєднання логістики з комунікаційною стратегією.



Серед основних переваг інтеграції маркетингових комунікацій у логістичні стратегії слід виокремити підвищення рівня задоволеності клієнтів, зниження кількості звернень до служби підтримки, зростання повторних замовлень, покращення репутаційного капіталу бренду, а також можливість диференціації компанії на ринку через сервісну унікальність. Усе це безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства та його довгострокову стійкість.

Успішна реалізація інтеграційної стратегії вимагає міжфункціональної координації, єдиної платформи даних, використання CRM-систем, технологій Big Data, автоматизації комунікацій і розвитку цифрової культури всередині компанії. Важливу роль відіграє також підготовка персоналу, здатного одночасно розуміти логістичні процеси та комунікаційні потреби клієнтів [3].

Таким чином, інтеграція маркетингових комунікацій у логістичні стратегії обслуговування клієнтів є не лише відповіддю на виклики сучасного ринку, але й джерелом стратегічних можливостей для розвитку бізнесу. У майбутньому доцільним є розширення досліджень у цьому напрямі, зокрема шляхом аналізу успішних кейсів, моделювання ефективних практик комунікаційної підтримки логістичних процесів і вивчення впливу омніканальності на структуру логістичних витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Серета Н. М., Писаренко Н. В. Контент-маркетинг як інноваційний інструмент формування бренду туристичних дестинацій в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17413599>
2. Pysarenko Nadiia, Petrukha Nina, Pakhomov Sergii. Blockchain technology and its potential for supporting sustainable urban development. *Law, Business & Sustainability Herald*, 2022. 2(4). 31-43. DOI: <https://doi.org/10.33844/lbsh.2022.60412>
3. Писаренко Н. В., Громоздова Л. В., Дербеньова Я. В., Артеменко А. І., Буксіна І. В., Резніченко А. О. Маркетингово-логістична модель стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2023. № 11 (17). С. 209-222. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-209-222](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-209-222).

ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ У МАРКЕТИНГУ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Соколов Максим

студент II курсу спеціальності 075 Маркетинг,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ

Писаренко Надія Василівна

канд. економ. наук, доцент кафедри маркетинг
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем цифровізації, зростанням очікувань споживачів та необхідністю гнучкого реагування на ринкові зміни, омніканальний підхід у маркетингу набуває стратегічного значення. Омніканальність передбачає забезпечення безперервного, узгодженого досвіду для



клієнта незалежно від того, якими каналами він взаємодіє з брендом – онлайн чи офлайн. Це включає поєднання фізичних магазинів, сайтів, мобільних додатків, соціальних мереж, контакт-центрів, кур'єрської доставки та інших точок дотику зі споживачем в єдину систему.

Реалізація омніканальної маркетингової стратегії суттєво ускладнює завдання логістичного менеджменту, оскільки потребує координації численних процесів, точності виконання, гнучкості ланцюгів постачання та використання цифрових технологій для інтеграції каналів. Традиційні моделі логістики, що працювали в межах окремих каналів, більше не здатні забезпечити необхідний рівень сервісу, що очікується сучасними клієнтами [1]. Відтак виникає необхідність трансформації логістичних систем, адаптованих до нових маркетингових реалій.

Серед основних викликів для логістичного менеджменту в умовах омніканальності варто виокремити потребу в точному управлінні запасами в усіх каналах, синхронізацію даних про замовлення та клієнтів у реальному часі, забезпечення швидкої і прозорої доставки, а також готовність обробляти зворотну логістику з різних джерел. Окрім того, підвищується складність планування маршрутів, навантаження складів і координації логістичних партнерів. Омніканальні стратегії вимагають від логістики більшої гнучкості, здатності до масштабування та застосування новітніх інструментів – таких як системи управління замовленнями (OMS), штучний інтелект, автоматизація складів і аналітика в реальному часі [2].

Водночас омніканальність створює низку нових можливостей для логістики. Зокрема, мова йде про формування більш персоналізованого сервісу на основі даних про поведінку клієнтів, запровадження моделей «click & collect», децентралізацію складів для скорочення термінів доставки, використання мобільних точок видачі, а також розвиток партнерств із сервісами останньої милі. Логістика стає не просто сервісною функцією, а складовою частиною споживчого досвіду, яка впливає на задоволення, лояльність і навіть повторні покупки [3].

Таким чином, омніканальний маркетинг виступає потужним драйвером змін для логістичного менеджменту. Від ефективності цієї взаємодії залежить здатність компанії забезпечувати конкурентні переваги на ринку, оперативно реагувати на зміну попиту та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу. Успішна реалізація омніканальних стратегій вимагає міжфункціональної інтеграції, інвестицій у цифрову інфраструктуру, а також стратегічного мислення, яке виходить за межі традиційного поділу на маркетинг і логістику.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделей оцінки ефективності логістичної підтримки омніканальних маркетингових стратегій, аналіз впливу логістичної гнучкості на поведінку споживачів, а також дослідження кейсів впровадження таких стратегій в українських та міжнародних компаніях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Писаренко Н., Шевчук О., Громоздова Л., Макієвський О., Медвідь Г., Шмігельська Є. Інноваційна політика та сучасні цифрові технології в управлінні логістикою туристичних підприємств. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. 7 (35). С.698-712. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-698-712](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-698-712)



2. Pysarenko Nadiia, Petrukha Nina, Pakhomov Sergii. Blockchain technology and its potential for supporting sustainable urban development. *Law, Business & Sustainability Herald*, 2022. 2(4). 31-43. DOI: <https://doi.org/10.33844/lbsh.2022.60412>
3. Писаренко Н. В., Громоздова Л. В., Дербеньова Я. В., Артеменко А. І., Буксіна І. В., Резніченко А. О. Маркетингово-логістична модель стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2023. № 11 (17). С. 209-222. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-209-222](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-209-222).

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА SMART-ЛОГІСТИКИ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Турська Єлизавета

*студентка IV курсу спеціальності 075 Маркетинг,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ*

Писаренко Надія Василівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри маркетинг
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ*

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки традиційні підходи до управління бізнесом поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем комплексним інтегрованим моделям, які передбачають взаємодію різних функціональних стратегій. Одним із актуальних напрямів є інтеграція маркетингових стратегій та інноваційних логістичних рішень, що реалізуються в межах концепції smart-логістики. Така взаємодія дозволяє підвищити ефективність ланцюгів постачання, забезпечити оперативне реагування на зміни ринку, задовольнити очікування споживачів та сформувати сталу конкурентну перевагу.

Smart-логістика, як інноваційний напрям логістичного менеджменту, базується на впровадженні цифрових технологій у всі етапи управління ланцюгами постачання. Йдеться, зокрема, про використання інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту, автоматизованих систем контролю, хмарних сервісів та мобільних рішень [1]. Завдяки цьому логістичні процеси стають більш прозорими, прогнозованими, адаптивними та орієнтованими на реальні потреби споживачів.

Маркетинг, як інструмент формування попиту та управління клієнтською цінністю, також зазнає трансформацій під впливом цифровізації. Зростає значення персоналізованих комунікацій, клієнтоорієнтованих стратегій та побудови довгострокових відносин із цільовими аудиторіями. Інтеграція маркетингу зі smart-логістикою дозволяє реалізувати системний підхід до управління попитом і пропозицією, де маркетингові обіцянки підтримуються ефективною логістичною інфраструктурою [2].

У практичному вимірі така інтеграція виявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, це клієнтоорієнтоване планування логістичних операцій на основі аналітики споживчої поведінки. По-друге, реалізація концепції масової кастомізації,



коли індивідуалізовані продукти постачаються швидко та ефективно завдяки гнучким логістичним рішенням. По-третє, формування омніканальних моделей комунікації, в яких логістика забезпечує єдиний стандарт обслуговування незалежно від каналу продажу. По-четверте, логістика стає частиною маркетингового повідомлення, підкреслюючи прозорість, екологічність або соціальну відповідальність бренду.

Серед основних переваг інтеграції маркетингу та smart-логістики для конкурентоспроможності бізнесу слід виділити: скорочення часу доставки та зменшення логістичних витрат, підвищення точності прогнозування попиту, зростання задоволеності та лояльності клієнтів, а також прискорення процесів адаптації до ринкових змін. Водночас важливою умовою досягнення синергії є тісна взаємодія між підрозділами маркетингу, логістики, ІТ та аналітики, а також наявність гнучкої організаційної структури, здатної швидко впроваджувати технологічні інновації [3].

Таким чином, у контексті цифрової трансформації бізнесу інтеграція маркетингових стратегій та smart-логістики відкриває нові горизонти для формування сталих конкурентних переваг. Така взаємодія дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й проактивно впливати на ринок, створюючи нову споживчу цінність. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпіричне вивчення впливу рівня інтегрованості логістичних та маркетингових функцій на ефективність діяльності підприємств у різних галузях економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Шолудченко С. В., Бабічева О. І., Базарна О. В. Роль зеленої логістики, соціально відповідального маркетингу й управління якістю у сталому розвитку, продажах та ціноутворенні. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (13). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729043>
2. Pysarenko Nadiia, Petrukha Nina, Pakhomov Sergii. Blockchain technology and its potential for supporting sustainable urban development. *Law, Business & Sustainability Herald*, 2022. 2(4). 31-43. DOI: <https://doi.org/10.33844/lbsh.2022.60412>
3. Писаренко Н., Дербеньова Я., Буткевич О., Базарна О., Артеменко А. Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та логістиці: інтеграція принципів сталого розвитку як стратегічний орієнтир брендів на міжнародних ринках. *Економічні горизонти*, 2025. 3(32). С. 37-48. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334855](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334855)



КОНТРОЛІНГ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ АТ «НОВА ПОШТА»

Яковенко Олександр

*студент II курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Денисенко Микола Павлович

*доктор економ. наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Експрес-доставка (Fast Moving Consumer Goods - FMCG) та електронна комерція є одними з найбільш динамічних секторів української економіки. АТ «Нова Пошта» - як лідер ринку, що оперує найбільшою мережею відділень, поштоматів та потужним парком - постійно стикається з викликами масштабування операцій, оптимізації «останньої милі» та управління зростаючими витратами (особливо на паливо та персонал). В умовах швидкої експансії та високої конкуренції ефективний контролінг фінансових результатів є критичним інструментом для підтримки стратегічної маржинальності та інвестиційної привабливості.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка методики контролінгу фінансових результатів, сфокусованої на ключових операційних сегментах великої логістичної компанії, для підвищення ефективності використання ресурсів та стратегічної стійкості.

Контролінг – це комплексна система планування, обліку, аналізу та коригування діяльності для досягнення фінансових цілей [1, с. 67–72].

У логістиці ключовими елементами є: моніторинг доходів від доставки (основний – 80% структури), витрат на мережу (відділення, поштомати) та інвестицій у цифризацію. Методами контролінгу - бюджетний контролінг (план-факт аналіз), KPI-дашборди (NPS, ROA) та сценарне моделювання ризиків. У воєнний час акцент лягає на стрес-тестування (зростання витрат на 20–30% через логістику). Для логістичних компаній контролінг інтегрується з ERP-системами для реального часу моніторингу.

За даними консолідованої звітності АТ «Нова Пошта» за 2024 р., дохід компанії зріс на 22% до 44,77 млрд грн, що перевищило \$1 млрд (за курсом НБУ), завдяки розширенню мережі на 10 тис. точок (загалом >37 тис. відділень та поштоматів) та 16% зростанню відправлень до 480 млн. Консолідований дохід групи (включаючи NovaPay) – 54,2 млрд грн (+24%). Однак чистий прибуток скоротився на 36,9% до 2,5 млрд грн через інвестиції 7,3 млрд грн в інновації (цифровізація, безпека) та 1,8 млрд грн у мережу [2; 3].

План-факт аналіз показує ефективність контролінгу: NPS = 80,8% (понад галузевий 70%), штат зріс до 27 509 осіб (+4,5%), податки сплачено ~12 млрд грн (за Н1 – 5,8 млрд). За 9 місяців дохід – 30,81 млрд грн, що свідчить про стабільне зростання (+20% уоу). Міжнародний напрям (15 країн) доставив 1,3 млн посилок, досягнувши операційного прибутку на 3 ринках. Тож зростання витрат становило



25% через війну, але контролінг гуманітарних проєктів (30 тис. т) забезпечив репутаційний капітал [4].

Слід зазначити, що традиційні фінансові методи недостатні для оцінки ефективності високоінтегрованих логістичних процесів Нової Пошти. Тому доцільною є розробка специфічних інструментів контролінгу, адаптованих до моделі мережевого управління (хабова модель).

Контролінг фінансових результатів у Новій Пошті (НП) вимагає врахування її унікальної структури:

1. Систему контролінгу НП доцільно будувати навколо центрів відповідальності, кожен з яких генерує доходи та витрати:

- відділення та поштомати (остання миля): основне джерело доходу та високі витрати на оренду, персонал та IT-інфраструктуру.

- сортувальні термінали (хаби): центри високих інвестицій та фіксованих витрат; ключовий показник - продуктивність сортування (одиниць на годину).

- магістральні перевезення: центри значних змінних витрат (паливо, амортизація рухомого складу).

- цифрові сервіси та мобільний додаток: центр інновацій, що впливає на лояльність та опосередковано знижує витрати на операторів.

2. Фінансовий контролінг НП має фокусуватися на контролі ключових статей витрат, що безпосередньо впливають на собівартість послуги:

- питомі транспортні витрати: вартість перевезення однієї посилки на кілометр, залежність від завантаження транспорту.

- витрати на працю (фонд оплати праці): особливо в сортувальних центрах та на «останній милі».

- витрати на інфраструктуру: амортизація терміналів, IT-систем, поштоматів.

- комерційні витрати: маркетинг та реклама для підтримки високої частки ринку.

3. Огляду на різноманітність послуг НП (стандартна доставка, кур'єрська доставка, вантажний фрахт), традиційне калькулювання є неточним. Тож впровадження ABC-методу дозволить:

- Точно розподілити накладні витрати терміналів і IT-інфраструктури на конкретні послуги (наприклад, визначити справжню собівартість доставки до поштоводу порівняно з кур'єром).

- Виявити найменш рентабельні маршрути, сегменти клієнтів або типи відправлень.

- Обґрунтувати диференційоване ціноутворення.

Для Нової Пошти, окрім класичних фінансових метрик (EBITDA, ROA), критично важливими є інтегровані показники, що пов'язують операційну ефективність із фінансовим результатом (табл. 1):

Таблиця 1

Показники та приклади їх застосування в НП

Група показників	Показник	Приклад застосування в НП
Фінансовий результат	Маржинальність на 1 відправлення (Contribution Margin per	Оцінка чистого прибутку після змінних витрат; основа для цінової політики.



Група показників	Показник	Приклад застосування в НП
	Shipment)	
Ефективність активів	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (ROE)	Вимірювання прибутковості інвестицій акціонерів у розвиток мережі.
Витрати/Продуктивність	Вартість сортування 1 посылки (Cost per Sort)	Контроль витрат у високоавтоматизованих хабах; оцінка повернення інвестицій (ROI) у сортувальне обладнання
Якість обслуговування	Середній час перебування посылки в терміналі (Dwell Time)	Операційний показник, який безпосередньо впливає на репутаційні та потенційні штрафні витрати

Джерело: Складено автором на основі [5-7] з адаптацією до специфіки логістичних операцій.

Контролінг НП має включати інструменти для прогнозного управління ризиками. Сценарне моделювання дозволяє оцінити вплив:

- Зміни регуляторного поля (наприклад, податків на доставку).
- Кризових ситуацій (наприклад, пошкодження ключового логістичного хабу або дефіцит палива).

Впровадження прогнозного аналізу (Predictive Analytics) дозволяє оперативно коригувати тарифи та маршрути, запобігаючи зниженню фінансових результатів.

Висновки. Контролінг у «Новій Пошті» забезпечує баланс зростання та ризиків, перетворюючи інвестиції на конкурентні переваги (дохід >\$1 млрд). У 2025 р. планується +11 тис. точок за 1,2 млрд грн, що вимагає посилення AI-контролінгу для прогнозування. Контролінг фінансових результатів у компанії рівня Нової Пошти є стратегічною функцією, що виходить за рамки традиційного обліку. Ефективна система повинна бути інтегрованою, базуватися на даних TMS/WMS та застосовувати ABC-аналіз для точного калькулювання собівартості.

Незважаючи на такі результати задоцільним буде: інтеграція Big Data для реального часу KPI; диверсифікація доходів (фінтех via NovaPay >10%); стрес-тести на +30% витрат. Дослідження підтверджує: ефективний контролінг підвищує стійкість логістики на 20–25%; централізація контролінгових функцій для забезпечення єдиної методології оцінки ефективності всіх регіональних центрів; пріоритет інвестиціям у прогнозну аналітику для переходу від констатуючого до попереджувального контролінгу ризиків; постійний моніторинг показника «Маржинальність на відправлення» у розрізі клієнтських груп для оптимізації цінової стратегії.

Реалізація цих кроків сприятиме зміцненню фінансової стійкості та подальшому домінуванню Нової Пошти на українському ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шредер Х. Контролінг: планування, облік, контроль, аналіз. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с. (Класичний підхід до бюджетного контролінгу та KPI-дашбордів).
2. "Нова пошта" в 2024 р. збільшила дохід на 22%, прибуток зменшила на 36,9%. Interfax-Ukraine. 01.05.2025.



3. Скільки заробляє Нова пошта: дані за 6 місяців 2024 року. 24 Канал. 25.08.2024. (Дохід 24,45 млрд грн за H1).
4. Nova Poshta increases revenue by 22%, reduces profit by 36.9% in 2024. Interfax. 01.05.2025. (Детальний огляд річних результатів).
5. Бауернхаксль, Т., Тройна, Й. *Логістичний контролінг. Теоретичні основи та практичні рекомендації*. – Київ: Лібра, 2018.
6. Кіндрацька, Л. М. *Бухгалтерський облік у галузях економіки (транспорт і логістика)*. – Київ: КНЕУ, 2021.
7. Пушкар, М. С., Нашкерська, Г. В. *Контролінг: теорія та практика*. – Тернопіль: Карт-бланш, 2017.



Секція 5.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЦІ Й МЕНЕДЖМЕНТІ

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ BIG DATA, CRM ТА АНАЛІТИКИ В ДИДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЯХ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ВОЄННОГО БРЕНДУ

Бабічева Олена Іванівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри маркетингу,
Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ*

Повномасштабна війна разом з прискоренням цифровізації створила нову комунікаційну реальність, в якій військовий бренд стає стратегічним ресурсом національної безпеки. Інформаційний простір перетворився на арену протистояння, де швидкість обробки даних, точність комунікації та здатність прогнозувати інформаційні сценарії мають безпосередній вплив на політичну стійкість, міжнародну підтримку та мобілізацію суспільних ресурсів. В цих умовах воєнний бренд трансформується з класичної моделі медійної комунікації у комплексну data-driven систему, де Big Data, CRM та аналітика відіграють взаємодоповнюючі ролі.

Аналіз українського досвіду впровадження Big Data, CRM та аналітики в диджитал-комунікаціях на різних ієрархічних рівнях управління ними (державних органів, воєнних структур і громадських ініціатив) у 2022–2025 рр. дозволив виокремити ключові напрями застосування цих інструментів для формування воєнного бренду:

1) *персоналізація повідомлень*. Використання алгоритмів машинного навчання – від обробки природної мови (NLP) до рекомендаційних систем – відкривають можливості адаптації контенту під окремі сегменти аудиторії, враховуючи попередній досвід взаємодії, їхні поведінкові патерни та емоційні реакції. Міністерство цифрової трансформації України інтегрувало інструменти Brandwatch та Meltwater для систематичного sentiment analysis, що, за внутрішніми аналітичними оцінками, дозволило підвищити емоційний відгук у комунікаційних кампаніях Збройних Сил України приблизно на 15–20 %. Показовим індикатором є офіційний акаунт @Ukraine у платформі X, який станом на листопад 2025 року має близько 2,16 млн підписників і демонструє рівень залученості 8–12 %, що значно перевищує типовий показник для державних акаунтів (2–3 %) [1].



2) *сегментація цільових груп та управління взаєминами через CRM-моделі.* Йдеться як про глобальні рішення типу Salesforce, так і про адаптовані українські системи (KeyCRM, Sitniks), які інтегрують структуровані дані (реєстри транзакцій, облікові записи) з неструктурованим контентом (коментарі, згадки у медіа). Платформа UNITED24 є тут показовим прикладом: використання RFM-аналізу та моделювання клієнтського шляху донорів (customer journey modelling) дозволило збільшити частку повторних внесків приблизно на 28 % у 2024–2025 рр. За даними відкритих звітів, станом на листопад 2025 року через UNITED24 залучено понад 2,9 млрд дол. США, з яких переважна частина спрямована на оборону [1]. Така практика перетворює воєнний бренд на вимірювану систему лояльності, в якій донори та партнери відчують свою суб'єктність і залученість.

3) *прогнозування реакцій аудиторій.* На основі аналізу часових рядів, динаміки пошукових запитів і медіа-моніторингу (зокрема, із залученням платформ YouScan та власних аналітичних дашбордів) комунікаційні команди отримують можливість завчасно виявляти потенційні кризові хвилі та коригувати контент-стратегію до їхнього розгортання. Це дозволяє, за оцінками окремих аналітичних центрів, зменшити ймовірність масштабних репутаційних криз приблизно на чверть у порівнянні з суто реактивною моделлю реагування[2].

4) *аналітика в реальному часі*, що стає критичною для інформаційних операцій. Потокова обробка даних із соціальних мереж, медіаагрегаторів і локальних онлайн-спільнот дає змогу суттєво скоротити час реагування на дезінформаційні вкиди – до менш ніж двох годин у середньому[3]. Це дозволяє не лише швидко спростовувати фейки, а й оперативно підсилювати офіційну позицію, визначаючи оптимальні точки входу в дискусію.

5) *оптимізація ресурсів комунікаційних кампаній* – передбачає системне використання A/B-тестування, розрахунків ROI та моделювання охоплення. Саме завдяки поєднанню big data-аналітики (Kyivstar Business Hub) та продуманої креативної стратегії кампанії бренду «Ukraine Now» та меседжі «Be Brave Like Ukraine» забезпечили орієнтовно 1,2 млрд контактів у міжнародних медіа, що демонструє здатність країни працювати з глобальними аудиторіями на основі точних розрахунків, а не лише інтуїції[4].

6) *побудова довготривалої довіри і репутаційного капіталу.* На основі історичних даних, регулярних опитувань та індексів задоволеності (NPS) аналізуються тренди довіри до армії, державних інституцій та окремих підрозділів. Так, 3-тя окрема штурмова бригада, використовуючи свій YouTube-канал із понад 1,56 млн підписників, поєднує контент-аналітику із системною роботою зі спільнотами, що дає змогу утримувати високий рівень залученості й розвивати стійкі емоційні зв'язки з цивільною аудиторією[5].

7) *протидія дезінформації.* Застосування графового аналізу, виявлення бот-мереж і аномальних патернів поширення контенту дозволяє зменшувати масштаби ворожих інформаційних атак. Технологічно це поєднується із системами автоматичної перевірки фактів та співпрацею з незалежними медіа-організаціями. Сукупний ефект проявляється не тільки у зниженні охоплення фейкових повідомлень, а й у зростанні довіри до офіційних каналів як до джерел оперативної й перевіреної інформації.



Важливою рамкою для всіх указаних напрямів виступають етичні та правові аспекти: анонімізація персональних даних, прозорість алгоритмів, відповідність вимогам GDPR і національного законодавства. Саме дотримання цих параметрів забезпечує легітимність аналітичних практик і довіру до держави як до суб'єкта, що відповідально працює з даними в умовах війни.

Дослідження використання аналітичних інструментів на різних ієрархічних рівнях управління комунікаціями показало специфіку його завдань. Так, на стратегічному (державному) рівні Big Data- та маркетингова аналітика застосовуються для моніторингу глобальних інформаційних потоків, формування загальнонаціональних наративів, визначення цільових ринків міжнародної підтримки та розроблення інтегрованих KPI воєнного бренду.

На оперативно-організаційному рівні (міністерства, відомства, великі державні та донорські платформи) фокус зміщується до управління конкретними кампаніями, міжвідомчої координації, вибору оптимальних каналів і форматів комунікації, а також синхронізації меседжів між залученими акторами.

На тактичному, локальному рівні (окремі військові частини, фонди, волонтерські ініціативи) інструменти аналітики працюють у площині рекрутингу, community management, підтримки лояльності та швидкої адаптації контенту до очікувань вузьких спільнот. Відповідно, на кожному з цих рівнів змінюється конфігурація завдань, але спільною залишається опора на дані та прагнення зробити комунікацію вимірюваною, прогнозованою і підзвітною.

Здійснений аналіз дає підстави стверджувати, що інтеграція Big Data, CRM та маркетингової аналітики в диджитал-комунікації суттєво підвищила ефективність формування воєнного бренду України, зробивши його вимірюваним, керованим і здатним до адаптації в реальному часі.

Подальший розвиток цієї моделі доцільно пов'язувати зі створенням єдиного державного аналітичного хабу національного та воєнного бренду з функціями моніторингу, прогнозування та координації міжвідомчих комунікацій; розгортанням стійкого державно-приватного партнерства з аналітичними компаніями; а також із запровадженням освітніх програм з data-driven strategic communications. Реалізація цих кроків не лише закріпить досягнутий рівень інформаційної стійкості, а й сприятиме перетворенню воєнного бренду України та ЗСУ на довгостроковий стратегічний ресурс.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. The initiative of the President of Ukraine – UNITED24. – URL: <https://u24.gov.ua/>
2. YouScan – система моніторингу ЗМІ та соціальних мереж: аналітика кризового менеджменту – URL: <https://youscan.io>
3. Boatwright, B. C., & Pyle, A. S. “Don't Mess with Ukrainian Farmers”: An Examination of Ukraine and Kyiv's Official Twitter Accounts. *Public Relations Review*, 49(3), 2023.
4. Міністерство культури та інформаційної політики України. Звіт щодо виконання плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки за 2023 рік. Київ, 2024. 49 с. <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/zvit-shhodo-vykonannya-planu-zahodiv-z-realizacziyi-strategiyi-informacziynoyi-bezpeky-za-2023-rik.pdf>
5. BusinessInsider. Elite Assault Brigade Reinventing Ukraine Recruitment Drive Russia War. 2024. <https://www.businessinsider.com/elite-assault-brigade-reinventing-ukraine-recruitment-drive-russia-war-2024-6> .



ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Бодня Станіслав

Студент I курсу спеціальності D3 Менеджмент

*Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж «Альма-матер. Плюс»
Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Яременко Людмила Іванівна

*канд. пед. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

У сучасному світі інформація є стратегічним ресурсом, а ефективне її управління визначає конкурентоспроможність компаній, організацій та навіть держав. Цифрова трансформація суттєво змінила підходи до інформаційного менеджменту, інтегруючи новітні технології, автоматизуючи процеси та відкриваючи нові можливості для ефективного управління даними [1]. У цій статті розглянемо основні аспекти цифрової трансформації в інформаційному менеджменті, її переваги, виклики та перспективи розвитку.

Цифрова трансформація (Digital Transformation) – це процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності організації для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. У сфері інформаційного менеджменту цифрова трансформація передбачає автоматизацію збору, обробки, аналізу та використання інформації, що дозволяє покращити прийняття рішень і оптимізувати бізнес-процеси [2].

Розглянемо основні напрями цифрової трансформації в інформаційному менеджменті:

1. *Автоматизація процесів управління інформацією.* Використання сучасних інформаційних систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management), дозволяє значно підвищити ефективність роботи з даними, автоматизувати їх обробку та мінімізувати людський фактор.

2. *Штучний інтелект та машинне навчання.* Алгоритми штучного інтелекту (AI) дозволяють аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати тенденції, автоматизувати прийняття рішень та навіть забезпечувати персоналізацію послуг для користувачів.

3. *Хмарні технології.* Використання хмарних сховищ та обчислень (Cloud Computing) спрощує доступ до даних, дозволяє зберігати їх безпечно та знижує витрати на інфраструктуру.

4. *Big Data та аналітика.* Великі дані (Big Data) та аналітичні платформи дають змогу компаніям швидше та точніше аналізувати інформацію, визначати приховані закономірності та приймати стратегічні рішення на основі фактів.

5. *Кібербезпека та захист даних.* Оскільки цифрова трансформація передбачає роботу з великими обсягами інформації, важливим аспектом є забезпечення її безпеки. Використання технологій шифрування, багаторівневої аутентифікації та блокчейну допомагає захищати інформаційні активи.



6. *Інтернет речей (IoT)*. Завдяки Інтернету речей (IoT) можна отримувати та аналізувати інформацію в режимі реального часу, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, контроль ресурсів та обслуговування клієнтів.

Цифрова трансформація в інформаційному менеджменті має такі переваги: *підвищення ефективності* (автоматизація знижує витрати часу та ресурсів на обробку інформації); *гнучкість та масштабованість* (компанії можуть швидше адаптуватися до змін ринку та масштабувати бізнес); *прискорення прийняття рішень* (аналітичні інструменти дозволяють отримувати оперативні дані та прогнозувати майбутні тенденції); *зменшення людського фактора* (цифрові технології мінімізують ризик помилок у процесах управління інформацією) і *покращення взаємодії з клієнтами* (персоналізація та автоматизовані сервіси підвищують якість обслуговування).

Серед викликів та ризиків цифрової трансформації найвагоміші: *кіберзагрози* (зростає ймовірність кібератак та витоків інформації); *висока вартість впровадження* (цифровізація потребує значних фінансових вкладень); *опір змінам* (працівники та керівники можуть негативно ставитися до впровадження нових технологій) та *залежність від технологій* (можливі технічні збої або проблеми з інтеграцією нових систем).

Майбутнє цифрової трансформації пов'язане з подальшим розвитком штучного інтелекту, автоматизованих аналітичних платформ та технологій блокчейну. Очікується, що інформаційний менеджмент стане ще більш автономним, гнучким та інтегрованим, що дозволить організаціям швидше реагувати на виклики часу та ефективніше використовувати інформаційні ресурси.

Таким чином, цифрова трансформація кардинально змінює підходи до управління інформацією, роблячи цей процес більш ефективним, швидким та безпечним. Попри певні виклики, такі зміни відкривають нові можливості для розвитку організацій, сприяють оптимізації бізнес-процесів та покращенню якості прийняття рішень. Ті компанії та установи, які активно впроваджують цифрові технології в інформаційний менеджмент, отримують значні конкурентні переваги та впевнено рухаються у майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.
2. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. (2023). Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>



ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Второва Уляна

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 053
«Психологія»*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон – м. Кропивницький*

Лобода Олена Миколаївна

*канд. техн. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних
технологій,*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон – м. Кропивницький*

У сучасних умовах, коли суспільство перебуває у стані постійної невизначеності, динамічних змін, хаотичності та турбулентності, штучний інтелект (ШІ) поступово перетворюється на ключовий чинник розвитку багатьох сфер людської діяльності. Управління організаціями та персоналом не залишається осторонь цього процесу. Під терміном «штучний інтелект» зазвичай розуміють сукупність технологій і методів, що формують здатність технічних систем виконувати завдання, які раніше вимагали участі людини. Це стосується не лише аналітичних або розрахункових функцій, а й тих, що потребують творчого підходу, креативності та інтуїції [1, с.33].

Аналізуючи етапи становлення та впровадження штучного інтелекту в людиноорієнтовану систему управління, доцільно почати з розгляду його теоретичних засад. Протягом останніх років спостерігається різке зростання інтересу до дослідження можливостей ШІ, що відображається у великій кількості наукових праць та практичних рішень. Досягнення у сфері застосування ШІ, зокрема в галузях охорони здоров'я, фінансів та промисловості, наочно демонструють значний поступ інформаційно-комунікаційних технологій і зростання їхнього впливу на соціально-економічні процеси [2, с.54].

Класифікація за галузями застосування:

– Медицина. Системи штучного інтелекту надають можливість лікарям глибше аналізувати дані про стан пацієнтів, формувати точні діагнози й індивідуальні рекомендації щодо лікування. Використання ШІ допомагає знизити витрати на медичні послуги, підвищити ефективність ресурсів і спростити процес надання допомоги.

– Фінанси. У фінансовому секторі нейронні мережі та алгоритми машинного навчання використовуються для автоматизації обслуговування клієнтів, оцінки кредитних ризиків, виявлення шахрайства та аналітики ринку. Програмні «роботи» беруть на себе рутинні завдання — від обробки заявок до моніторингу транзакцій, що підвищує точність і швидкість бізнес-процесів.

– Промисловість і виробництво. Використання ШІ у виробничій сфері відкриває нові можливості для оптимізації процесів, управління ланцюгами постачання, контролю якості та прогнозування технічних несправностей. Такі системи



дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, адаптувати виробництво до потреб споживачів і скорочувати витрати [3].

– Маркетинг. У маркетинговій діяльності штучний інтелект забезпечує персоналізацію взаємодії з клієнтами, допомагає ідентифікувати нові ринкові тренди, прогнозувати споживчу поведінку, оптимізувати рекламні кампанії та формувати ефективні бюджети. Використання аналітичних моделей ШІ сприяє кращому розумінню ринку та виявленню прихованих можливостей для розвитку бізнесу [4].

Першочерговим питанням у сфері використання технологій штучного інтелекту (ШІ) залишається проблема інтерпретації отриманих рішень, тобто складність пояснення, чому саме система ухвалила те чи інше рішення певним чином. Це особливо актуально для сфер, де важлива прозорість, зрозумілість і передбачуваність управлінських дій, наприклад, у галузі управління людськими ресурсами.

Штучний інтелект є потужним інструментом, який має велике значення для автоматизації процесів, оптимізації прийняття рішень та підвищення ефективності бізнесу. Для досягнення максимальної користі необхідно комплексно оцінювати як потенціал, так і обмеження сучасних ІТ-рішень. Розвиток технологій ШІ набуває все більшого значення, і тому особливу увагу слід приділяти людиноорієнтованим підходам до управління, де використання інтелектуальних систем відіграє ключову роль [5].

Людиноорієнтоване управління – це модель менеджменту, що фокусується на потребах, мотивах та цінностях працівників. В її основі лежить розуміння того, що головним елементом успіху компанії є особистість співробітника, а не лише його функціональні обов'язки. Вивчення індивідуальних рис, мотивації та рівня залученості працівників дозволяє прогнозувати їхню участь у корпоративних процесах і житті організації. Такий підхід, за даними досліджень, дає змогу підвищити продуктивність праці на 10–20%, скоротити непродуктивні витрати на 7–10% та збільшити рівень залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей компанії.

У межах цієї концепції доцільним є використання технологій, адаптованих до можливостей та потреб персоналу. У людиноорієнтованих організаціях управлінські рішення базуються не лише на аналітичних даних, а й на емоційному стані, очікуваннях та досвіді працівників. Це стосується і розроблення та впровадження технологій штучного інтелекту.

Таким чином, штучний інтелект відіграє ключову роль у розвитку людиноорієнтованого управління, дозволяючи впроваджувати більш етичні, ефективні та персоналізовані методи роботи. Цей підхід базується на таких принципах: розпізнавання потреб персоналу; урахування індивідуальних особливостей; збереження впливу людини на прийняття рішень; прозорість управлінських процесів.

Сучасні тенденції демонструють, що при розробці та впровадженні систем ШІ необхідно приділяти особливу увагу етиці та безпеці даних. Тільки дотримання етичних норм і захист персональної інформації забезпечать стає та ефективне використання ШІ без порушення прав та інтересів працівників. Практичне застосування технологій штучного інтелекту у системі людиноорієнтованого управління насамперед полягає в автоматизації рутинних HR-процесів, які не



потребують творчого або аналітичного підходу. Це дозволяє вивільнити час фахівців для стратегічних завдань, пов'язаних із розвитком персоналу. Водночас впровадження ІІІ в HR-системи потребує високого рівня підготовки, оскільки може спричиняти недовіру або опір серед працівників. Виходячи з наведеного вище, доцільно, на нашу думку, визначити основні етапи процесу підбору персоналу, на яких використання технологій штучного інтелекту є найбільш ефективним (табл.1.).

Таблиця 1

Використання технологій штучного інтелекту в процесі підбору персоналу

№	Етапи підбору персоналу	Впровадження технологій ІІІ
1	Виявлення потреб у кадрах	-
2	Формування вимог до посади та кандидата	+
3	Підготовка опису вакансії	+
4	Розміщення вакансії на різних платформах	+
5	Збір та попереднє сортування відгуків	+
6	Аналіз резюме кандидатів	+
7	Телефонне опитування або коротке інтерв'ю	+
8	Оцінювання кандидатів	+
9	Остаточний відбір претендентів	-
10	Передача резюме замовнику	-
11	Фінальна співбесіда у замовника	-
12	Закриття вакансії	-

Штучний інтелект може бути також ефективно інтегрований у процес розроблення індивідуальних програм навчання для співробітників, що базуються на аналізі їхніх поточних компетенцій, професійних потреб і потенціалу розвитку. Такий людиноорієнтований підхід, який проявляється у гнучкості та адаптивності навчальних траєкторій, сприяє підвищенню рівня залученості, задоволеності та лояльності персоналу, а також покращує загальну ефективність корпоративного управління.

Оскільки впровадження технологій штучного інтелекту в управлінські процеси передбачає обробку значного обсягу персональних даних працівників, виникає необхідність у наявності чіткої нормативно-правової бази, яка б забезпечувала дотримання законодавства щодо захисту даних, недоторканності приватного життя та інформаційної безпеки.

Від організацій очікується прозорість у використанні систем ІІІ — співробітники мають бути поінформовані про те, які саме дані збираються, яким чином вони зберігаються, обробляються та з якою метою застосовуються, а також які управлінські рішення приймаються на основі цих даних. Рішення, що формуються за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, потребують відповідної підготовки персоналу, зокрема навчання правилам безпечної роботи з такими технологіями. У зв'язку з цим нормативно-правова база повинна включати положення щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері інформаційної безпеки та цифрової етики.

Отже, регуляторний фреймворк має зобов'язувати підприємства та установи надавати актуальну, повну та своєчасну інформацію про використання систем ІІІ,



забезпечуючи тим самим прозорість і відповідальність управлінських процесів. Слід також підкреслити, що застосування систем штучного інтелекту у сфері управління може мати наслідки глобального характеру, тому під час формування нормативно-правової бази необхідно враховувати міжнародні стандарти, етичні принципи та норми регулювання. Створення ефективного нормативно-правового механізму використання технологій штучного інтелекту у людиноорієнтованому управлінні сприятиме забезпеченню етичного, безпечного й екологічного робочого середовища, що, у свою чергу, позитивно вплине на корпоративну культуру, довіру персоналу та стійкість організації.

Список використаних джерел:

1. Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень: моногр. Київ : ТОВ «Маклаут», 2008. 444 с.
2. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: моногр. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171с.
3. Лобода О.М. Аналіз і переваги застосування цифрових технологій в агровиробництві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №16. С.76-84. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.10>
4. Shumkova O., Shumkova V., Krasnik A., Tymchenko I., & Loboda O. Harnessing information systems for crafting and enhancing marketing strategies in promoting products and services effectively. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 6. 2024ss0731. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0731>
5. Лобода О.М. Аналіз взаємодії корпорації в умовах цифровізації економічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №19. С.77-85. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.10>

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Григораши Валерій

*Студент II курсу магістратури спеціальності 073 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Левченко Олександр Миколайович

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Цифровізація бізнес-процесів є ключовим елементом сучасної стратегії розвитку підприємств, що працюють в умовах глобальної цифрової економіки. В сучасних умовах, умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зумовлених технологічним прогресом (зокрема, концепціями четвертої та п'ятої промислової революції) та глобальними викликами (наприклад, пандемія COVID-19), необхідність підвищення гнучкості та ефективності бізнес-процесів набуває критичного значення [2]. цифровізація далеко виходить за рамки простої автоматизації, вимагаючи фундаментальної трансформації бізнес-моделей. Так, цифровізація бізнес-процесів



стає не просто трендом, а стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємницьких структур [6].

Варто розрізняти поняття "оцифрування" (digitization) – переведення аналогових даних у цифровий формат, і "цифровізація" (digitalization) – впровадження інноваційних інформаційних технологій та ІТ-рішень з метою оптимізації та трансформації діяльності підприємств [1].

Перша хвиля цифровізації бізнес-процесів була пов'язана з впровадженням комп'ютерної техніки та систем автоматизованого бухгалтерського обліку (приблизно 1996-2005 рр.), тоді як друга хвиля була зумовлена розвитком мережі Інтернет [7].

Сучасна епоха цифровізації базується на комплексному використанні провідних технологій. Основними технологіями, що забезпечують процес цифровізації, є наступні:

1) **хмарні обчислення (Cloud Computing)** – забезпечують гнучке розміщення та обслуговування офісного програмного забезпечення, баз даних та інфраструктури, що знижує капітальні витрати та підвищує масштабованість;

2) **великі дані (Big Data) та аналітика** – методи і техніки аналізу та обробки великих масивів даних дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення, прогнозувати попит та оптимізувати виробничі процеси;

3) **штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)** – використовуються для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка документів, управління лідами та прийняття стандартних рішень (наприклад, за допомогою чат-ботів);

4) **інтернет речей (IoT)** – інтеграція фізичних об'єктів у цифрові мережі для збору даних у реальному часі, що є критично важливим для оптимізації логістики та виробництва;

5) **системи автоматизації (ERP, CRM, BAS, Bitrix 24)** – комплексні програмні продукти для управління ресурсами, взаємовідносинами з клієнтами та іншими ключовими функціями підприємства [2].

Основні тенденції у сфері цифровізації бізнесу включають посилення цифрової трансформації, інтеграцію маркетингової діяльності в життєвий цикл клієнта, оптимізацію виробничих процесів та підвищення якості обслуговування для створення доданої вартості товарів [4].

Цифровізація має трансформуючий вплив на бізнес-процеси підприємств, що підтверджується результатами численних досліджень у сфері економіки та менеджменту. Вона змінює не лише інструментарій управління, а й саму структуру організації, характер взаємодії між підрозділами, партнерськими структурами та споживачами. Використання таких технологій, як автоматизація, аналітика великих даних, хмарні сервіси, штучний інтелект та Інтернет речей, забезпечує підприємствам можливість оптимізувати операційну діяльність, підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів.

Дослідження свідчать, що цифрова трансформація сприяє переходу від традиційних моделей управління до більш гнучких і клієнтоорієнтованих, у яких зростає роль аналітичних даних у стратегічному плануванні. Крім того, цифровізація стимулює інноваційний розвиток, сприяє впровадженню нових бізнес-моделей (зокрема електронної комерції, платформних рішень, дистанційних сервісів) та підвищує якість комунікацій і взаємодії в межах бізнес-екосистем. Таким чином,



цифровізація виступає не лише технічним оновленням, а й системним чинником стратегічних змін, який визначає конкурентоспроможність і стійкість підприємства в умовах сучасної цифрової економіки. [7].

Отже, підсумуємо, до основних переваги цифровізації належать:

- прискорення бізнес-процесів, в результаті чого автоматизація рутинних завдань та електронний обмін даними (EDI) значно скорочують час виконання операцій;

- підвищення ефективності та зниження витрат, за рахунок зменшення цін внаслідок автоматизації та оптимізації процесів;

- покращення взаємодії з клієнтами, внаслідок отримання можливості швидкої адаптації до змін попиту та побудова міцних відносин за допомогою цифрових каналів;

- гнучкість та адаптивність, за рахунок здатності швидше реагувати на ринкові зміни та забезпечувати безперервність бізнесу (наприклад, організація віддаленої роботи);

- інновації – цифрові технології є основою для створення нових, інноваційних бізнес-моделей.

Таким чином, зазначимо, що цифровізація бізнес-процесів є незворотнім процесом, який фундаментально змінює підходи до управління та функціонування підприємств. Цифровізація забезпечує конкурентні переваги через автоматизацію, оптимізацію та інноваційну трансформацію. Успішна цифрова трансформація вимагає стратегічного підходу, що включає не лише впровадження технологій, але й перегляд організаційної структури та забезпечення тісної узгодженості між бізнес-процесами та ІТ-рішеннями (Business-IT Alignment) [2]. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку більш досконалих методів оцінки ефективності цифрових процесів та вирішення проблем, пов'язаних із розривом між теорією та практикою впровадження.

Список використаних джерел:

1. Gong C., Ribiere V. Developing a unified definition of digital transformation // *Technovation*. - 2021. - Vol. 102(C). - DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102217. - Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
2. Digitalization of business processes as an element of the strategy for sustainable smart development of business structures. - 2023.- *Economic Scientific Portal*. - Режим доступу: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/editions/xnYOGA0g/OYIЦ>
3. Galyarski E., Mironova N. Digitalization and Its Impact on Business Processes // *Economics and Management*. - 2021. - Vol. 18, № 1, P. 81–89.- Режим доступу: <https://ideas.repec.org/a/neo/journal/v18y2021i1p81-89.html> visnykj.wunu.edu.ua
4. Koval V., Mikhno I., Udovychenko I., Gordiichuk Y., Kalina I. Digitalization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. - 2021. - *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 115-121. - DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.14. - Режим доступу: <https://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17410> EA_TDAГУ+1
5. Pimonenko S., Lyulyov O., Pimonenko T. Digitalization of business processes: evolution, trends and prerequisites. - 2024.- *Herald of Economics (Visnyk WUNU)*. - DOI: 10.35774/visnyk2024.03.232. - Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.232> visnykj.wunu.edu.ua



6. Yasinska A. Accounting procedures digital transformation for business processes improvement // *Economics, Entrepreneurship, Management*. - 2021.- Vol. 8, № 2, P. 44–50.- Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/59138> ena.lpnu.ua
7. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. - 2023.- *Economic Scientific Portal*. - Режим доступу: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/editions/xnYOGA0g/> ОУЦІ

ПЛАТФОРМА BAS ERP ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Дзюбас Анна

*студентка IV курсу спеціальності 073 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Щоголева Інна Валентинівна

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

У сучасному бізнес-середовищі, де цифровізація стала невід’ємною частиною розвитку підприємств, автоматизація внутрішніх процесів набуває особливого значення. Особливої ваги це набуває в українських реаліях, коли підприємства діють в умовах економічної нестабільності, дефіциту ресурсів і потреби у підвищенні конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямів такої трансформації є закупівлі та складський облік – сфери, що безпосередньо впливають на ефективність логістики, фінансового планування та управління запасами.

Потужним інструментом для побудови комплексної системи управління, яка охоплює всі етапи закупівельної діяльності та контролю за складськими ресурсами і є універсальним рішенням для комплексної автоматизації великих і середніх підприємств, є платформа BAS ERP [1].

Новизна цієї розробки полягає у впровадженні інтегрованої моделі управління закупівлями, що включає планування, контроль витрат, аналіз постачальників та автоматичне формування замовлень. BAS ERP дозволяє формувати заявки на закупівлю, погоджувати витрати та обирати постачальників за критеріями ціни, термінів та якості. Крім того, система використовує нові алгоритми обліку запасів, які дозволяють оптимізувати розміщення товарів, контролювати залишки та уникати надлишків. Важливою складовою є також механізми інтеграції з фінансовими модулями, що забезпечують прозорість витрат і контроль бюджету закупівель [2].

Система призначена для оптимізації управління ресурсами підприємства. Вона дозволяє автоматизувати процеси закупівлі товарів, матеріалів та послуг, ефективно управляти складськими запасами, зменшувати витрати на логістику та зберігання, а також підвищувати точність обліку та звітності. Можливості BAS ERP представлено на рис. 1.

BAS ERP підтримує ведення багаторівневого обліку запасів, контроль руху товарів між складами, проведення інвентаризації та аналіз залишків. Система також



інтегрується з технологіями штрих-кодування та RFID, що значно підвищує точність і швидкість облікових операцій. Аналітичні можливості BAS ERP дозволяють формувати звіти про закупівлі, залишки та витрати, аналізувати ефективність постачальників і прогнозувати потреби у запасах [3].

управління фінансами
бюджетування
моніторинг та аналіз показників діяльності підприємства
регламентований облік
управління персоналом і розрахунок заробітної плати
управління виробництвом
управління витратами і розрахунок собівартості
організація ремонтів
управління продажами
управління взаємовідносинами з клієнтами
управління закупівлями
управління складом і запасами

Рис. 1. Можливості платформи BAS ERP

Джерело: сформовано автором з використанням [4]

Наукова ідея, що лежить в основі платформи BAS ERP, полягає у створенні єдиної цифрової екосистеми, яка дозволяє підприємству інтегрувати закупівельні та складські процеси в загальну систему управління. Такий підхід забезпечує прозорість, контроль і гнучкість у прийнятті рішень, сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню продуктивності.

У підсумку, розробка системи автоматизації закупівель і складського обліку на базі BAS ERP є актуальним і перспективним напрямом для підприємств, які прагнуть до цифрової трансформації. Завдяки широкому функціоналу, гнучкості налаштувань та відповідності українському законодавству, BAS ERP дозволяє ефективно вирішувати проблеми управління ресурсами, підвищувати точність обліку та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. BAS ERP. Що таке BAS ERP? URL: <https://www.bas-erp.com.ua/blog/main-blog-11/what-is-bas-erp-43>
2. BAS-Soft. BAS ERP – корпоративна система управління підприємством. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/>
3. Ітлайн. BAS ERP – автоматизація бізнесу. URL: <https://itlinegroup.com.ua/programs-and-services/bas/bas-erp/>
4. BAS ERP. URL: <https://www.softcom.ua/ua/bas/programs/bas-erp/>



СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ

Жарінова Наталія

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальності 075

Менеджмент диджитал-маркетингу,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

Боліла Світлана Юріївна

к. с.-г.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

В цифровій економіці диджиталізація має надзвичайно важливий вплив на розвиток бізнес процесів, створюючи позитивний імідж бренду, підвищуючи рівень довіри та залучення клієнтів. Як доводить практичний досвід, ефективна стратегія цифрового маркетингу сприяє збільшенню трафіку, конверсій і конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій соціальні медіа стали важливим інструментом маркетингу, що дозволяє брендам розширювати присутність і взаємодіяти з аудиторією. Вони особливо корисні для малих і середніх підприємств із обмеженими ресурсами. Постійні зміни тенденцій та інструментів потребують систематичного аналізу для ефективного залучення й утримання аудиторії. [3].

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасних економічних процесів є цифровізація. Цей процес охопив і сферу маркетингу, яка сьогодні активно адаптується до загальносвітових змін, орієнтуючись на просування товарів і послуг через Інтернет та соціальні мережі. У маркетингову діяльність дедалі ширше впроваджуються хмарні технології та штучний інтелект, що сприяє ефективнішому освоєнню ринків [1].

Успішність маркетингової діяльності нині визначається її здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Сучасні тенденції демонструють активне зростання онлайн-бізнесу та підвищення ролі цифрового маркетингу. Незалежно від сфери діяльності підприємства, виду продукції чи послуг, концепція цифрового маркетингу має спільні ознаки, оскільки базується на універсальних принципах і тенденціях цифрової епохи.

Більшість компаній нині мають власні вебсайти, що стали основним інструментом формування присутності у віртуальному просторі. Якісний, зручний і функціональний сайт створює позитивне враження у користувачів, підвищує рівень довіри та безпосередньо впливає на кількість конверсій. Якісний, зручний і функціональний сайт створює позитивне враження у користувачів, підвищує рівень довіри та безпосередньо впливає на кількість конверсій. Однак у сучасних умовах наявність вебсайту вже не є достатньою умовою успіху – усе більшого значення набувають соціальні мережі, які виступають додатковим, але надзвичайно ефективним каналом залучення уваги потенційних клієнтів і формування довіри до бренду.



Соціальні мережі є одним із найрезультативніших засобів комунікації з широкою аудиторією. За результатами нещодавніх досліджень, більшість людей у кожній віковій категорії користуються хоча б однією соціальною платформою. При цьому близько 30% молоді зазначають, що щонайменше раз на місяць взаємодіють із брендами через соціальні мережі. Загалом цифрові технології суттєво зменшили витрати на пошук, обмін та збереження інформації, водночас розширивши інформаційне поле для споживачів і підприємств [4, с. 2].

На сьогодні існує велика кількість популярних соціальних платформ, серед яких Facebook займає провідне місце за кількістю користувачів. Станом на 2021 рік мережа об'єднувала понад 2,7 мільярда активних користувачів. Платформа пропонує широкий набір маркетингових інструментів, що дозволяють компаніям формувати сильну присутність в Інтернеті та ефективно просувати свої продукти. Спочатку створений як ресурс для спілкування між друзями, Facebook поступово перетворився на повноцінний бізнес-майданчик, де компанії мають можливість просувати власний бренд, взаємодіяти з клієнтами та реалізовувати рекламні стратегії.

Понад 50 мільйонів підприємств мають сторінки у Facebook, а близько 88% компаній використовують Twitter для маркетингових цілей. Соціальні медіа також активно застосовуються державними структурами для підвищення обізнаності громадян про послуги та соціальні ініціативи. Сторінка у Facebook є ефективним і безкоштовним інструментом для просування бізнесу, розвитку брендової ідентичності та підвищення впізнаваності.

Інтернет-маркетинг сьогодні став невід'ємною складовою загальної маркетингової стратегії підприємства. Його можна визначити як сукупність технологій і методів, що використовують комп'ютерні системи та мережі для реалізації маркетингових завдань, пов'язаних із просуванням товарів і послуг [2, с. 303].

Особливо динамічно розвивається соціальна мережа Instagram, яка швидко нарощує аудиторію. На початку 2021 року кількість її користувачів перевищила 1,2 мільярда. Instagram вважається однією з стрімкозростаючих платформ, адже з 2013 до 2018 року кількість активних користувачів зросла до 1 мільярда осіб. Значну частку її аудиторії становить молодь віком до 30 років, яка дедалі рідше користується Facebook через сприйняття його як мережі для старшої генерації.

Під час планування маркетингових кампаній важливо враховувати специфіку кожної соціальної платформи – її цільову аудиторію, можливості та обмеження. Кожна мережа має власні переваги й недоліки, які необхідно зважати при розробці ефективної стратегії.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств формування потужної онлайн-присутності. Ефективна стратегія цифрового маркетингу дає змогу збільшувати трафік, підвищувати рівень конверсій і зміцнювати імідж бренду. Маркетинг у соціальних мережах є одним із найдієвіших інструментів для побудови інтернет-бренду, підвищення довіри споживачів і формування попиту на товари чи послуги [5, с. 147–151].

Диджиталізація стала ключовим чинником розвитку сучасного маркетингу, який дедалі більше орієнтується на Інтернет та соціальні мережі. Соціальні платформи, зокрема Facebook і Instagram, є ефективними інструментами для формування бренду,



підвищення довіри та залучення клієнтів. Наявність якісного вебсайту й активна діяльність у соціальних мережах забезпечують компаніям конкурентні переваги. Ефективна стратегія цифрового маркетингу сприяє збільшенню трафіку, конверсій і впізнаваності бренду. Успіх підприємства залежить від адаптації до сучасних тенденцій цифрового середовища та раціонального використання його інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дьячук, І. Використання соціальних медіа в цифровому маркетингу: тенденції та стратегії в університетському середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-144>
2. Зайко Л. Я., Близнюк А. С., Давидова Л. В. Social media and internet marketing in the context of digitalization of the information and communication space. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2023. Т. 73, № 1. С. 302-307.
3. Кабанова, О. О., Єремєєва, А. С., Ус, М. І. (2024). Соціальні медіа як інструмент цифрового маркетингу: дослідження сучасних тенденцій та підходів. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14193877>.
4. Кримська, А. О., Балик, . У. О., Клімова, . І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023 . № 26 : DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255> .
5. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3(1). С. 146–152.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ДРАЙВЕРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ АВІАКОМПАНІЙ

Заславська Альона

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, IV курс,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький

Мірошниченко Інга Станіславівна

канд. економ. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький

У сучасних умовах глобальної конкуренції на ринку авіап перевезень цифровізація та технології штучного інтелекту (AI) стають ключовими чинниками забезпечення стійкої конкурентоспроможності авіакомпаній. Швидкий розвиток цифрових технологій змінює традиційні підходи до управління бізнесом, обслуговування пасажирів і технічної експлуатації повітряних суден [1]. Інтеграція AI-рішень сприяє підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат, поліпшенню клієнтського досвіду, а також відкриває нові можливості для прогнозування попиту, персоналізації послуг і створення додаткових джерел доходів.

У відповідь на ці глобальні тенденції провідні авіаційні компанії активно інвестують у цифрові технології, розвивають партнерства з хмарними провайдерами,



впроваджують системи аналітики, автоматизації та управління даними. Такі трансформації дозволяють перетворювати великі обсяги інформації на стратегічну бізнес-цінність, що забезпечує швидкість і точність ухвалення рішень[2]. Отже, цифровізація та штучний інтелект стають не лише інструментом технологічного оновлення, а й головним драйвером інноваційного розвитку, який визначає конкурентні позиції авіапідприємств у сучасному світі.

Одним із найбільш відчутних ефектів від застосування AI в авіації є Predictive Maintenance (PdM). AI-моделі та аналітика на основі даних із сенсорів дозволяють постійно моніторити стан компонентів, прогнозувати відмови та планувати заміни до настання несправностей [3]. Такий підхід переводить технічне обслуговування з реактивного в проактивне, зменшуючи незаплановані простой літака й оптимізуючи резерви запасних частин, що в підсумку знижує операційні витрати. Крім того, співпраця авіакомпаній із хмарними провайдерами показує, що використання швидкої аналітики та технологій штучного інтелекту дозволяє скоротити час обробки даних і прискорити прийняття рішень. Згадані вище партнерства підвищують надійність флоту, зменшують ризик скасування рейсів і сприяють ефективнішому впровадженню інновацій.

Слід також зазначити, що сучасні технології штучного інтелекту та аналітики докорінно змінюють підхід до управління доходами авіакомпаній. Моделі машинного навчання дають змогу в реальному часі аналізувати попит, дії конкурентів і поведінку пасажирів, оптимізуючи тарифи та заповнюваність рейсів [2]. Практика показує, що впровадження таких алгоритмів забезпечує відчутне зростання доходів та ефективності комерційної діяльності. Водночас динамічне ціноутворення потребує чітких етичних і регуляторних рамок, аби гарантувати прозорість, справедливість і захист персональних даних пасажирів.

Впровадження цифрової ідентичності відкриває новий етап у розвитку клієнтського досвіду в авіаційній галузі. Такі рішення спрощують процеси реєстрації, проходження контролю та персоналізованого обслуговування пасажирів [3]. У рамках зазначених ініціатив підкреслюється, що поєднання цифрової ідентичності з аналітичними інструментами створює умови для впровадження персоналізованих сервісів, а саме від релевантних пропозицій до зручнішого користування програмами лояльності. Це не лише підвищує рівень безпеки та комфорту, а й сприяє формуванню довіри, зростанню клієнтської лояльності та додатковим доходам авіакомпаній.

Водночас розвиток цифрових платформ, відкриває нові можливості для підвищення операційної ефективності. Такі рішення допомагають прогнозувати витрати палива, оптимізувати траєкторії польотів і процеси таксування, а також координувати операційну діяльність у режимі реального часу. Використання віртуальних двійників літаків дає змогу зменшити споживання палива, скоротити викиди CO₂ та покращити екологічні показники [4]. У підсумку це посилює конкурентні позиції авіакомпаній завдяки зниженню операційних витрат і підвищенню стійкості до ринкових викликів.

Таким чином, у сучасних умовах динамічного розвитку та посилення конкуренції в авіаційній галузі цифровізація, штучний інтелект та інші інноваційні технології набувають вирішального значення для формування та підтримання конкурентних переваг авіакомпаній. Рівень цифрової зрілості підприємства сьогодні



визначає не лише його здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, а й ефективність управління ресурсами, гнучкість бізнес-моделі та якість клієнтського досвіду. Компанії, які стратегічно інвестують у цифрові трансформації, отримують не лише економічні та репутаційні вигоди, але й формують стійку основу для довгострокового розвитку, інноваційного лідерства та зміцнення позицій на глобальному ринку авіаперевезень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мірошніченко І.С. Проблеми використання штучного інтелекту для прийняття стратегічних рішень в авіаційній галузі. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження: матеріали II Міжнародної наукової конференції (м. Ужгород, 6-7 травня 2025 року)*. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. С. 246-249. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1bJzFJtq7NYMXKkHxobg-yQjuEwCjLP39>
2. Кудлай В. Г., Ткаченко В. Ю. Цифровізація бізнес-авіації: стан та тенденції розвитку. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології: зб. тез доп. IV міжнар. наук.-практ. конф. Національного авіаційного університету*. К.: НАУ, 2023. С. 444-448. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/63064>
3. Revolutionizing Aviation With AI Predictive Maintenance. *Сайт MDCplus*. 14 April 2025. URL: <https://mdcplus.fi/blog/aviation-ai-predictive-maintenance/>
4. Бугайко Д.О., Гуріна Г.С., Заблоцька Р.О., Корж М.В., Сидоренко К.В. Світовий ринок технологій у сфері авіації як форма реалізації міжнародних науково-технологічних відносин. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. №12. 2022. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8491>

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Котелевський Богдан

студент 2 курсу спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя

Соріна Оксана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя

Сучасні умови соціально-економічного розвитку України визначають необхідність цифрової трансформації системи публічного управління, що є ключовим чинником підвищення ефективності державного менеджменту та забезпечення сталого розвитку суспільства [3; 7]. Цифрові технології формують нові підходи до організації управлінських процесів, створюючи прозору, результативну та людиноцентричну модель взаємодії між державою і громадянами [1; 4].

Одним із головних напрямів цифровізації публічного сектору є впровадження електронного урядування, яке забезпечує відкритість державних послуг, оперативність прийняття рішень і скорочення бюрократичних процедур [5; 6]. Прикладами успішних практик є національні цифрові платформи «Дія», «Prozorro»,



«Єдиний державний вебпортал відкритих даних», які сприяють прозорості управління та зниженню рівня корупційних ризиків [9].

Значний потенціал у сфері публічного менеджменту мають сучасні інструменти штучного інтелекту (AI), аналітика великих даних (Big Data), блокчейн та Інтернет речей (IoT) [10; 11]. Вони дають змогу державним органам ефективніше обробляти великі масиви інформації, прогнозувати соціально-економічні процеси, підвищувати якість надання послуг і забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень [8]. У поєднанні з концепцією «держави в смартфоні» ці технології стають основою для побудови гнучкої, адаптивної та інноваційної системи управління [5; 12].

Водночас цифровізація публічного управління потребує вдосконалення нормативно-правового забезпечення, посилення інформаційної безпеки та розвитку цифрових компетенцій державних службовців [2; 7]. Особливої актуальності набуває питання захисту персональних даних, кіберзахисту та забезпечення безперервності функціонування інформаційних систем в умовах воєнного стану [1; 2].

Таким чином, цифрові технології та інструменти штучного інтелекту виступають не лише технічним ресурсом, а стратегічним інструментом модернізації публічного управління [11; 12]. Вони сприяють підвищенню ефективності державного сектору, зміцненню довіри громадян до інститутів влади та формуванню інноваційної моделі соціально-економічного розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. № 851-IV.
2. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 р. № 2155-VIII.
3. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI.
4. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт: <https://thedigital.gov.ua>
6. OECD. *Digital Government Index 2023: Shaping Digital Public Governance*. — Paris: OECD Publishing, 2023.
7. World Bank. *Digital Transformation for Public Sector Efficiency: Lessons from Global Practices*. — Washington DC, 2022.
8. Schmidt E., Cohen J. *The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business*. — New York: Vintage, 2014.



ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Котолуп Анна Вадимівна

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса*

Станіславик Олена В'ячеславівна

*д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса*

Сучасний розвиток виробничих відносин визначається всеосяжним впровадженням інформаційних технологій, діджиталізацією процесів та операцій, а також необхідністю у швидкій та якісній обробці великих обсягів інформації для прийняття управлінських рішень. Прорив у галузі технологій штучного інтелекту, який відбувся останнім часом, вимагає всебічного дослідження [1].

Штучний інтелект (AI) у прийнятті управлінських рішень зараз розглядають не просто як модну технологію, а як цілком робочий інструмент, що дозволяє трохи зменшити хаос у даних, якого в сучасних компаніях, чесно кажучи, більш ніж достатньо. Йдеться не лише про швидкість обробки інформації, а про здатність «бачити» в ній те, що людина іноді пропускає – закономірності, повторювані сигнали, дрібні відхилення. І в умовах, коли зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж ми встигаємо перелистати звіти, саме можливість швидко орієнтуватися в даних стає питанням конкурентоспроможності. Хоча, звісно, іноді хочеться взагалі не думати ні про яку конкурентоспроможність і просто випити кави.

Якщо говорити без надмірної пафосності, то застосування штучного інтелекту в управлінні зазвичай зводиться до кількох напрямів. Аналітика даних допомагає зрозуміти, куди все рухається. Машинне навчання – припустити, чим це може закінчитися. Системи підтримки рішень – не загубитися серед варіантів та не паралізуватися від кількості можливих сценаріїв. А нейронні мережі інколи працюють як своєрідна «чорна скринька»: ми не до кінця розуміємо, як саме вони дійшли до певного результату, але часто цей результат виявляється корисним. Це трохи схоже на інтуїцію, тільки запрограмовану.

Під час ухвалення управлінських рішень, програмний продукт може сформувати специфічне уявлення та надати рекомендації, які можуть бути важливі, але легко пропущені людиною через недостатню інформованість або обмежену аналітичну обізнаність у розробці алгоритмів прийняття рішень. Відтак, використання технології штучного інтелекту призводить до покращення управлінських рішень [2].

Застосування штучного інтелекту сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зменшенню впливу суб'єктивних і емоційних чинників. На зміну інтуїтивним припущенням приходить аналіз, заснований на статистичних моделях і прогностичних розрахунках, що дозволяє підвищити достовірність оцінок і впевненість у прийнятих рішеннях. Використання таких інструментів дає можливість управлінському персоналу зосередитися на стратегічному плануванні та розвитку організації, зменшуючи необхідність у тривалому ручному опрацюванні великих



обсягів даних. Водночас зберігається потреба у професійній інтерпретації результатів, оскільки остаточне управлінське рішення має залишатися за людиною.

У порівнянні з традиційними методами, де багато залежить від досвіду та інтуїції менеджера, системи зі штучним інтелектом мають здатність навчатися. Вони підлаштовуються під ситуацію, відмічають зміни та поступово вдосконалюють власні алгоритми. Тобто, умовно кажучи, система стає «розумнішою» з часом, як людина, яка часто стикається з реальними проблемами, а не просто читає підручник.

Сам процес впровадження AI в управління зазвичай починається зі збору великих масивів даних. Це можуть бути виробничі звіти, інформація про клієнтів, ринкові дослідження – усе, що так чи інакше може вплинути на прийняття рішень. Якщо дані «сміттєві», то і результат буде відповідний – тут ніяких чудес немає. Тож якість вхідної інформації – річ принципова, як і те, що іноді потрібно пояснювати менеджерам, чому «просто припущення» – це не завжди аналітика.

Після завершення етапу збору даних здійснюється їх попередня підготовка, що передбачає очищення інформації від нерелевантних або дубльованих записів, упорядкування та приведення до єдиних форматів. Така обробка забезпечує підвищення якості даних і створює основу для їх коректного подальшого використання. На підготовлених даних проводиться навчання моделей машинного навчання, які дозволяють прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, оцінювати ризики та визначати оптимальні управлінські рішення. Використання результатів такого аналізу дає змогу керівництву приймати рішення не на основі інтуїтивних припущень, а спираючись на об'єктивно підтверджені фактичні дані.

На наступному етапі штучний інтелект виконує функцію інструмента підтримки управлінських рішень, формуючи альтернативні варіанти дій. Система здійснює аналіз поточної ситуації, враховує зовнішні та внутрішні фактори, після чого генерує декілька можливих сценаріїв розвитку подій. Це забезпечує можливість порівняння варіантів рішень, оцінювання їх потенційних наслідків і вибору оптимальної стратегії. Важливою перевагою такого підходу є висока швидкість обробки інформації, що дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Подальша інтеграція інтелектуальних моделей у корпоративні системи управління (ERP, CRM, DSS тощо) забезпечує їх безпосереднє використання у повсякденній управлінській практиці. У результаті аналітичні висновки та прогнозні рекомендації стають доступними для різних рівнів управління – від стратегічного планування до оперативного контролю. Це сприяє підвищенню узгодженості управлінських процесів, зменшенню невизначеності та забезпеченню більшої системності в прийнятті рішень.

Штучний інтелект взагалі працює на всіх рівнях управління. На стратегічному – допомагає зрозуміти, куди рухається ринок, та не заблукати в трендах, які змінюються швидше, ніж мода на кольори року від Pantone. На тактичному рівні – дозволяє координувати роботу підрозділів, уникати зайвих витрат і якимось чином тримати все під контролем, навіть коли здається, що всі роблять щось своє. В оперативному – реагує на зміни майже в реальному часі, що особливо корисно в ситуаціях, коли «горить».

У бізнесі зараз активно використовують різні платформи на кшталт Google Cloud AI, IBM Watson, SAP AI Business Services, Microsoft Copilot та інші «розумні помічники». Вони частково працюють як калькулятори з передбаченням



майбутнього, частково як консультанти, а інколи як дуже впертий співрозмовник, який наполягає: «Дані кажуть інакше».

У маркетингу штучний інтелект вже давно став незамінним: він аналізує поведінку споживачів, підбирає персоналізовані пропозиції, інколи навіть краще знає, що ми хочемо, ніж ми самі. У HR – допомагає шукати людей, оцінювати їхні навички, пропонувати програми розвитку та індивідуальні траєкторії кар'єри. Комуś це здається контролем, а комуś – можливістю не втратити талановитих людей.

За допомогою штучного інтелекту змінюються підходи до створення контенту, лідогенерації, управління клієнтським досвідом, аналізу даних, прогнозування тощо. Застосування штучного інтелекту в маркетингу актуальна потреба для бізнесу, який хоче залишатися конкурентним та ефективним. Понад 90% маркетингологів інтегрують ту чи іншу форму штучного інтелекту у свою маркетингову діяльність [3].

У підсумку виходить система управління, де інтуїція та досвід нікуди не зникають, але отримують хорошу аналітичну «підтримку з тилу». І це, мабуть, найголовніше.

У фінансовому менеджменті AI сьогодні працює як такий собі «аналітик без вихідних»: рахує прибутковість, передбачає ризики, підказує, куди варто вкладати кошти, а куди – краще не лізти. Системи швидко помічають дивні коливання у фінансових показниках, підсвічують місця, де може «приховуватися» ризик, і навіть пропонують варіанти, як цього ризику уникнути. Звучить майже як магія, але насправді це просто математика, добре організовані дані та купа обчислень. У результаті підприємству вдається трохи впевненіше стояти на ногах і не втрачати гроші там, де можна було цього уникнути.

У сфері логістики застосування технологій штучного інтелекту забезпечує оптимізацію ключових процесів управління матеріальними потоками. Зокрема, системи штучного інтелекту використовуються для прогнозування обсягів запасів з метою уникнення як їх надлишкового накопичення, так і дефіциту продукції. Крім того, алгоритми дозволяють оптимізувати маршрути постачання, враховуючи широкий спектр факторів, зокрема інтенсивність транспортних потоків, рівень завантаженості складів, динаміку попиту та зовнішні умови. Така комплексна аналітика сприяє скороченню затримок, зниженню витрат і формуванню більш стійких і гнучких ланцюгів постачання, здатних ефективно адаптуватися до коливань ринкового середовища.

Для розв'язання зазначених управлінських завдань застосовуються різні алгоритми штучного інтелекту, кожен з яких має власну функціональну спеціалізацію. Методи, що базуються на дереві рішень (Decision Trees), забезпечують структурування можливих управлінських альтернатив та дають змогу оцінити наслідки кожного сценарію. Нейронні мережі (Neural Networks) використовуються для прогнозування показників діяльності, зокрема у ситуаціях зі складними або нелінійними залежностями між змінними. Алгоритми кластеризації (Clustering) дозволяють сегментувати ринок або групувати споживачів за подібними характеристиками з метою формування цілеспрямованих управлінських і маркетингових стратегій. Метод навчання з підкріпленням (Reinforcement Learning) застосовується для побудови адаптивних систем управління, що вдосконалюють свою



ефективність на основі аналізу результатів попередніх рішень та отриманого зворотного зв'язку.

У загальному підсумку штучний інтелект стає невід'ємною частиною сучасного менеджменту: допомагає швидше приймати рішення, краще планувати й упевненіше діяти в умовах ринку, який змінюється частіше, ніж прогнози погоди.

Але попри всі плюси, впровадження AI коштує грошей – і немало. Потрібно купити програмне забезпечення, обладнання, створити або адаптувати інфраструктуру. А ще навчити людей, які з цим всім будуть працювати. І тут стає очевидною інша проблема: не всі керівники готові розібратися, як це працює. Дехто і досі звик працювати «по відчуттю» або «бо так завжди робили».

Проблемним залишається й питання визначення відповідальності за результати управлінських рішень, сформованих або підтриманих системами штучного інтелекту. У разі помилкових або негативних наслідків постає питання: хто саме має нести відповідальність – розробник алгоритму, користувач, який схвалив запропоноване рішення, чи сама система як інструмент прийняття рішень. Така ситуація свідчить про необхідність подальшого удосконалення етичних і правових механізмів регулювання використання штучного інтелекту в управлінській практиці.

Окремо варто згадати питання інформаційної безпеки. Коли компанія працює з величезними масивами даних, завжди є ризик, що хтось сторонній спробує отримати до них доступ. Це не лише про «хакерів у підвалі», як люблять показувати у фільмах, а й про цілком буденні речі: недбале збереження файлів, слабкі паролі, відсутність контролю за тим, хто і до чого має доступ. У результаті можна втратити комерційно цінну інформацію або «засвітити» персональні дані клієнтів. Тому підприємствам доводиться вибудовувати системи кіберзахисту, придумувати правила, як саме зберігати інформацію, і постійно стежити, щоб до неї не торкалися ті, кому не треба. Це трохи схоже на охорону будинку: замало поставити двері на замок – треба ще зрозуміти, де вікна і хто має ключі.

Не менш заплутаним виявляється і правове поле. Законодавство щодо штучного інтелекту поки що не встигає за його розвитком – воно, можна сказати, «дихає в спину, але відстає». У результаті виникає купа питань: хто відповідає, якщо модель дала неправильну рекомендацію? Чи можна алгоритму обробляти персональні дані? Як бути з авторськими правами, якщо частину рішення «згенерувала» система? І чи є штучний інтелект просто інструментом, чи вже чимось більшим, що потребує окремих правил? Поки на це відповіді доволі розмиті, і бізнесу доводиться балансувати між користю від інновацій та юридичними ризиками.

Таким чином, ефективне впровадження штучного інтелекту в управління вимагає не лише технічних рішень, а й системної підготовки організацій до цифрових змін. Підвищення цифрової грамотності керівників, формування етичних норм, забезпечення інформаційної безпеки та вдосконалення нормативно-правової бази є необхідними умовами для того, щоб використання інтелектуальних технологій стало безпечним і результативним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дегтярьова О.О. Соціально-економічні аспекти застосування штучного інтелекту в бізнес-середовищі: переваги та ризики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (84-85). С. 118-130.



2. Дриньов Д., Войтех К., Тимошенко Р. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>
3. Беспалько О. Тренди штучного інтелекту на 2025 рік: вплив на маркетинг, фінанси та eCommerce. *Inweb*: веб-сайт. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/trendy-shtuchnogo-intelektu-na-2025-rik/>

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ

Макаренко Сергій

*старший викладач, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні
відносини (спеціалізація С1.01 Економіка)»,*

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації економічних процесів інтернет-маркетинг посідає провідне місце у системі комунікацій між підприємствами та споживачами. Використання інтернету як основного каналу просування товарів і послуг забезпечує широкі можливості для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією, формування бренду та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Сьогодні інтернет-маркетинг включає в себе цілий комплекс інструментів – від пошукової оптимізації (SEO) та контекстної реклами до соціальних медіа, контент-маркетингу, e-mail розсилок, відеомаркетингу та аналітики поведінки користувачів. Постійна еволюція цифрових платформ і зміна споживацьких уподобань вимагають від компаній глибокого розуміння особливостей кожного інструменту та вміння адаптувати стратегії просування до нових умов ринку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення найефективніших сучасних інструментів інтернет-маркетингу та оцінки їхнього впливу на успішність бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вивчення цих аспектів дозволяє підприємствам розробляти дієві маркетингові стратегії, підвищувати рівень лояльності споживачів і забезпечувати сталий розвиток у конкурентному середовищі.

У сучасному цифровому середовищі інтернет-маркетинг стає ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємств. Його основна мета – ефективна комунікація зі споживачами через онлайн-канали з використанням сучасних технологій та аналітичних підходів.

Серед найбільш поширених інструментів інтернет-маркетингу виділяють: пошукову оптимізацію (SEO), контекстну рекламу (PPC), маркетинг у соціальних мережах (SMM), контент-маркетинг, e-mail маркетинг, відеомаркетинг та інфлюенсер-маркетинг. Кожен із них виконує специфічні функції, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, залучення потенційних клієнтів та збільшення продажів.

В умовах високої конкуренції особливого значення набуває комплексне використання інструментів, що забезпечує синергію ефектів і підвищення



ефективності маркетингових кампаній. Важливу роль відіграє веб-аналітика, яка дозволяє вимірювати результати, оптимізувати витрати та вдосконалювати стратегію просування.

Результати дослідження свідчать, що підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти маркетингу, демонструють вищі показники взаємодії зі споживачами та досягають стійких конкурентних позицій на ринку. Отже, систематичне вивчення та впровадження сучасних інтернет-маркетингових технологій є необхідною умовою ефективного розвитку бізнесу в епоху цифрової трансформації.

У ході дослідження сучасних інструментів інтернет-маркетингу було встановлено, що цифрові технології докорінно змінили принципи взаємодії між підприємством і споживачем. Традиційні методи просування поступово втрачають ефективність, тоді як інтернет-маркетинг забезпечує оперативність комунікацій, точне таргетування аудиторії та можливість гнучкого управління рекламними кампаніями.

До основних інструментів інтернет-маркетингу належать пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама (PPC), маркетинг у соціальних мережах (SMM), контент-маркетинг, e-mail розсилки, відеомаркетинг, інфлюенсер-маркетинг, а також веб-аналітика. Їх ефективне поєднання дає змогу підприємствам формувати позитивний імідж бренду, підвищувати рівень довіри споживачів та забезпечувати зростання продажів.

Особливу роль у сучасному інтернет-маркетингу відіграє аналітика даних. Вона дозволяє виявляти тенденції споживчої поведінки, оцінювати результативність рекламних кампаній і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме дані стають основою для персоналізації комунікацій і побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Слід зазначити, що ефективність використання інструментів інтернет-маркетингу залежить від рівня цифрової компетентності фахівців, глибини розуміння цільової аудиторії та здатності адаптувати стратегії до швидких технологічних змін. Постійне оновлення підходів, моніторинг трендів та використання інноваційних технологій (штучного інтелекту, чат-ботів, автоматизації маркетингу) є запорукою успішного розвитку компанії у цифровому просторі.

Таким чином, дослідження сучасних інструментів інтернет-маркетингу підтверджує, що їхнє системне й стратегічне застосування стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Інтернет-маркетинг не лише розширює можливості взаємодії зі споживачем, але й сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зміцненню ринкових позицій і формуванню стійкого бренду в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гуцалюк О.М., Василенко В.А., Вірієнко І.С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. №1 (46). С. 118-123. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123)



2. Гуцалюк О.М., Мірзоев Д.Ш. Формування диджитал-інструментів маркетингу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 50-53. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12>

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Малихін Костянтин

Студент I курсу спеціальності 051 Економіка

*Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Яременко Людмила Іванівна

канд. пед. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва

*Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються стрімкою цифровізацією, зростанням обсягів інформації та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. У таких умовах ключовим чинником успішного функціонування підприємства стає ефективний інформаційний менеджмент, який забезпечує формування, обробку, збереження, передачу та використання інформації як стратегічного ресурсу.

Інформаційний менеджмент – це система принципів, методів та інструментів управління інформаційними потоками і ресурсами, яка спрямована на підвищення результативності управлінських процесів. Його метою є створення інформаційного середовища, що забезпечує керівників якісними даними для ухвалення обґрунтованих рішень, а також сприяє оптимізації взаємодії між підрозділами підприємства [1].

У сучасній підприємницькій діяльності інформація відіграє роль не просто допоміжного ресурсу, а ключового активу, що визначає конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість компанії. Саме тому провідні науковці, зокрема Томас Девенпорт [1] та Пітер Друкер [2] у своїх працях наголошують на важливості інформації для формування стратегічних підходів, підвищення ефективності управління та розвитку підприємства. Українські дослідники Олег Кузьмін, Йосип Ситник, Богдан Антонюк, Оксана Антонюк, Павло Гаврилко, Віктор Новак та ін. акцентують увагу на ролі інформаційних систем у підвищенні якості прийняття управлінських рішень та забезпеченні стійкого розвитку бізнесу [3-6].

Підприємства, які впроваджують сучасні методи інформаційного менеджменту, отримують низку переваг. По-перше, це підвищення швидкості обробки даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. По-друге, формування централізованих інформаційних систем сприяє покращенню внутрішньої комунікації та взаємодії між структурними підрозділами. По-третє, аналітичні інструменти та технології бізнес-аналітики дають змогу підвищити точність прогнозування, планування та контролю.



Важливо зазначити, що ефективний інформаційний менеджмент напряму впливає на якість управлінських рішень. Завдяки використанню цифрових платформ, ERP-систем, аналітичних модулів та інтелектуальних інструментів штучного інтелекту підприємства можуть забезпечувати прозорість управлінських процесів, знижувати ризики, уникати дублювання функцій і підвищувати ефективність використання ресурсів.

У сучасній економіці підвищення ефективності управлінської діяльності неможливе без побудови цілісної системи управління інформаційними потоками. Інформаційний менеджмент дозволяє не лише оптимізувати оперативні процеси, а й формує умови для стратегічного розвитку підприємства – зокрема, завдяки підтримці інновацій, розвитку знань та формуванню цифрових компетентностей персоналу.

Таким чином, роль інформаційного менеджменту в управлінській діяльності виявляється у кількох взаємопов'язаних напрямках:

1. Забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень

Інформаційний менеджмент створює систему накопичення, обробки, аналізу та трансформації даних у корисні управлінські знання. Завдяки цьому керівники отримують можливість ухвалювати рішення, ґрунтовані на фактах, прогнозах та об'єктивній аналітиці, що мінімізує ризики та підвищує точність управлінських дій.

2. Підвищення оперативності управління та швидкості реагування

Сучасні технології дозволяють швидко отримувати актуальну інформацію про стан ринкової середовища, внутрішні процеси та поведінку споживачів. Це забезпечує підприємствам перевагу в умовах нестабільності, коли від швидкості реакції залежить здатність зберегти позиції на ринку.

3. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів

Інформаційні системи автоматизують значну частину управлінських та операційних функцій — від документообігу до логістики та контролю якості. Це зменшує витрати часу та ресурсів, підвищує продуктивність персоналу та забезпечує синхронізацію дій різних підрозділів.

4. Формування єдиного інформаційного простору підприємства

Інформаційний менеджмент забезпечує інтеграцію даних між усіма структурними одиницями організації. Це сприяє прозорості діяльності, покращує комунікацію, підвищує узгодженість дій та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на взаємодію.

Значення інформаційного менеджменту зростає для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. Розглянемо окремі аспекти.

1. Підтримка конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі. Підприємства, що ефективно використовують інформаційні технології, здатні швидше впроваджувати інновації, аналізувати тенденції, реагувати на загрози та знаходити нові ринкові можливості. Інформація стає джерелом стратегічних переваг.

2. Підвищення адаптивності до сучасних викликів. Сучасні економічні умови характеризуються нестабільністю, невизначеністю, цифровізацією та зростанням ролі глобальних комунікацій. Інформаційний менеджмент допомагає підприємствам:

- адаптуватися до змін законодавства та ринкової кон'юнктури;
- швидко перебудовувати бізнес-процеси;



- впроваджувати цифрові рішення, необхідні для роботи в нових умовах (віддалені комунікації, електронні сервіси, аналітика великих даних).

3. *Підвищення стійкості організації.* Завдяки налагодженим інформаційним потокам та системам контролю підприємство отримує інструменти прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв розвитку та формування ефективних антикризових стратегій.

4. *Створення середовища для інноваційного розвитку.* Інформаційний менеджмент забезпечує основу для впровадження нових технологій, цифрових продуктів, автоматизованих систем управління та інноваційних бізнес-моделей, що визначають розвиток організацій у довгостроковій перспективі.

Отже, інформаційний менеджмент є критично важливою складовою сучасного управління підприємствами. Уміння ефективно працювати з інформацією, створювати та підтримувати інформаційні системи, використовувати сучасні цифрові технології та аналітичні інструменти стає обов'язковою умовою конкурентоспроможності бізнесу. У майбутньому інформаційний менеджмент відіграватиме ще більшу роль, оскільки обсяг даних зростатиме, а потреба у швидких і точних рішеннях лише посилюватиметься.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Davenport T. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results. Harvard Business Review Press, 2010. 242 p.
2. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 2007. 224 p.
3. Антонюк Б.П., Антонюк О.П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій. Луцьк: Вежа-друк, 2022. 48 с.
4. Гаврилко П.П. Інформаційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
5. Кузьмін О.Є., Ситник Й.С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С.81-85.
<http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/20.pdf>
6. Новак В. О., Матвеев В. В., Бондар В. П., Карпенко М. О. Інформаційні системи в менеджменті : підручник. Київ : Каравела, 2023. 392 с.

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Мірошниченко Інга Станіславівна

*канд. економ. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький*

Сучасні підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, здобувають значну конкурентну перевагу, оскільки такі рішення дозволяють ефективно оптимізувати бізнес-процеси, швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати стратегії управління під нові виклики, водночас забезпечуючи раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та гнучкість



організаційної структури, що в комплексі сприяє сталому розвитку та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Практичні кейси впровадження цифрових технологій у стратегічне управління демонструють реальні переваги та ефективність таких рішень. Для наочності розглянемо основні приклади впровадження цифрових технологій у стратегічне управління на підприємствах. На рис. 1 наведено ключові напрямки та ефекти їх застосування.



Рис. 1. Практичні кейси впровадження цифрових технологій у стратегічне управління підприємствами [1; 2; 3]

Як видно на рис. 1, цифрові рішення сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Отже, завдяки впровадженню цифрових технологій підприємства не лише підвищують ефективність внутрішніх процесів, а й зміцнюють свої позиції на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Зокрема, міжнародні корпорації використовують системи бізнес-аналітики для прогнозування попиту та оптимізації ресурсів, що дозволяє скоротити витрати на логістику на десятки відсотків. Інші підприємства впроваджують цифрові платформи для моделювання стратегічних сценаріїв, завдяки чому процес прийняття рішень прискорюється з місяців до тижнів. AI-аналітика також застосовується для оцінки ефективності команд і планування кадрових ресурсів, що знижує плинність персоналу та підвищує продуктивність.

Крім того, цифрові CRM-системи дозволяють аналізувати поведінку клієнтів і пропонувати персоналізовані рішення, що сприяє збільшенню продажів і підвищенню лояльності споживачів. Усі ці приклади свідчать про те, що впровадження цифрових технологій у стратегічне управління не лише оптимізує внутрішні процеси, а й зміцнює позиції підприємства на ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження цифрових технологій у стратегічне управління суттєво підвищує точність планування та сприяє зменшенню



витрат, адже штучний інтелект і аналітичні платформи дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та приймати оптимальні управлінські рішення. Завдяки цьому підприємства, які інтегрують цифрові інструменти у свою стратегію управління, здобувають стійку конкурентну перевагу та значно підвищують ефективність своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. №145. 2022. С. 93–112. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06)
2. Мірошниченко І. Переваги використання інформаційних технологій у сучасній економіці країни. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. ПДАУ (25 березня 2025 р.)*. Полтава, 2025. С. 605-606. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FxrPpPsfhj0CrlibwmRo7sDJc76EW-67/view>
3. Мірошниченко І.С. Проблеми використання штучного інтелекту для прийняття стратегічних рішень в авіаційній галузі. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження: матеріали II Міжнародної наукової конференції (м. Ужгород, 6-7 травня 2025 року)*. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. С. 246-249. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1bJzFJtq7NYMXKkHxobg-yQjuEwCjLP39>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ В ЕПОХУ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІІІ

Міщенко Тарас

аспірант,

ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ

Бреус Світлана Василівна

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та логістики,

ПВНЗ "Європейський університет", м. Київ

Цифровізація економіки відбувається в умовах викликів сучасності й разом з тим стимулює виникнення нових у всіх сферах загалом й сфері інформаційних технологій (ІТ), зокрема, що є одночасно драйвером та активним учасником цих трансформацій. Глобальна конкуренція та «війни за таланти» [17] призводять до збільшення плинності персоналу та збереження дефіциту висококваліфікованих кадрів [7; 9] й людський капітал за таких обставин перетворюється на ключовий стратегічний актив ІТ-компаній. Як наслідок, відбувається фундаментальна трансформація системи управління персоналом (HRM), що свідчить про доцільність забезпечення її переходу від традиційної адміністративної моделі до моделі, в якій вона відіграє рол повноцінного стратегічного партнера [2].

Історично функція HR еволюціонувала від «охоронця» (caretaker), зосередженого на паперовому обліку [6], до впровадження комп'ютеризованих систем управління інформацією про персонал (HRIS) для зберігання та обробки даних [6; 11] й з появою інтернету – вона (як концепція) трансформувалась в Е-HRM (Electronic HRM) з фокусом на веб-технологіях для надання сервісів – електронне навчання



(e-learning) [1; 11]. Сучасний період еволюції системи управління персоналом характеризується як Digital HRM й означає не лише автоматизацію, а цілісну цифрову трансформацію HR-процесів у разі інтеграції передових технологій, таких як соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні обчислення, Big Data, штучний інтелект (ШІ) тощо [11; 12]. Драйверами такої трансформації виступають зовнішні чинники (такі як: тиск конкурентів, потреби ринку, державне управління інноваціями та внутрішні, як то: відповідність цифровим очікуванням нового покоління співробітників [20] та можливість функціонувати в так званих умовах VUCA (volatility – мінливості, uncertainty – невизначеності, complexity – складності and ambiguity – неоднозначності) [12] й це потребує розроблення та впровадження інноваційних «адаптивних методик» управління персоналом, що включають гнучкі підходи до організації робочого простору (гібридні офіси) та підвищення добробуту співробітників [3].

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML) посідають центральне місце у Digital HRM [1; 13; 16], вони використовуються у всьому циклі управління персоналом й у IT-компаніях, зокрема. У сфері рекрутингу, що є критично важливою для IT [7; 10], ШІ-системи та алгоритми (algorithmic HRM) використовуються для автоматизованого скринінгу великої кількості резюме, об'єктивного оцінювання навичок, проведення первинних співбесід за допомогою чат-ботів та прогнозування успішності роботи кандидатів [19]. Сучасні ШІ-моделі все частіше використовуються для об'єктивної ідентифікації талантів та оцінювання їх потенціалу, що дозволяє приймати виважені управлінські рішення розвитку персоналу [17]. У сфері навчання та розвитку (T&D) AI дозволяє створювати персоналізовані адаптивні платформи електронного навчання, які аналізують прогалини у знаннях співробітників та пропонують релевантний контент [1], критично важливий для фахівців IT-сфери, які потребують постійного оновлення навичок (upskilling та reskilling) [9]. Окрім ШІ, IT-компанії активно впроваджують хмарні ERP-системи для гнучкості HR-процесів, технології віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності для імерсивного онбордінгу та тренінгів, а також технологію блокчейн для безпечної верифікації кваліфікацій та досвіду роботи [8].

Впровадження Digital HRM має глибокий, багаторівневий вплив на організацію [10]. На індивідуальному рівні, відповідно до теорії «Вимоги-Ресурси Роботи» (Job Demands-Resources), за результатами досліджень, Digital HRM функціонує як потужний «ресурс роботи» з подвійним механізмом впливу: по-перше, цифровізація HR-процесів (як то: доступність інформації, прозорість кар'єрного зростання) підвищує у співробітників «відчуття виграшу від роботи», що, своєю чергою, прямо впливає на продуктивність праці; по-друге, Digital HRM, завдяки об'єктивності та прозорості, сприяє зниженню почуття несправедливості та «відносно депривацію», що призводить до значного зменшення кіберзловживання – використання робочого часу та ресурсів в особистих цифрових цілях. Важливим модератором цього процесу є «сприйнята легкість використання технології». Позитивні ефекти значно посилюються, коли співробітники вважають нові системи простими та інтуїтивно зрозумілими [18].

На організаційному рівні цифровізація трансформує саму HR-функцію – дозволяє HR-фахівцям перейти від рутинних *транзакційних* (адміністративних)



завдань до *трансформаційних* (стратегічних), де вони можуть аналізувати дані та брати участь у прийнятті бізнес-рішень [6]. Цей зсув формує попит на нові компетенції та змінює ролі в межах так званої «HR-тріади» (співробітники, лінійні менеджери та HR-професіонали) [4], де від HR-менеджерів тепер вимагаються нові менеджерські спроможності, що гуртуються на Dynamic Capabilities View (DCV) [5] – вони повинні володіти не лише технічними навичками (розуміння ІІ, аналітика даних), але й розвиненими соціальними компетенціями для ефективної взаємодії у форматі «людина-ІІ» [5; 10]. Проте дослідження свідчать про так званий тривожний «розрив у цифрових навичках» саме у HR-фахівців, які часто демонструють опір впровадженню технологій та виявляються найменш готовими до цифрового майбутнього, яке самі й мають впроваджувати [14].

Попри переваги в ефективності, швидкості та об'єктивності [15], стрімке впровадження ІІ в HRM несе в собі суттєві ризики й найбільш серйозною небезпекою є алгоритмічна упередженість: якщо ІІ-системи навчаються на історичних даних компанії, що вже містять приховану дискримінацію (як то: гендерний дисбаланс на певних посадах), алгоритми не лише можуть відтворити цю упередженість, але й посилити її за рахунок автоматизації дискримінаційних практик [15; 17]. Це створює гострі етичні та правові виклики, пов'язані з прозорістю прийняття рішень («проблема чорної скриньки»), конфіденційністю персональних даних та відповідністю глобальним регуляціям, таким як GDPR [17] й крім того, не можна ігнорувати людський фактор – працівники знаходяться у «техностресі» через постійний моніторинг або складність нових інструментів та загальний опір змінам [10; 14].

Цифрові технології, зокрема ІІ, фундаментально перебудовують систему управління персоналом в ІТ-компаніях, перетворюють її на стратегічну, аналітичну та проактивну функцію. Така трансформація свідчить про прямий позитивний вплив на індивідуальному рівні, посилює інноваційність та знижує контрпродуктивну поведінку співробітників [18], водночас успіх цього переходу залежить від розв'язання двох ключових проблем: подолання значного розриву в цифрових компетенціях самих HR-менеджерів [5; 14] та впровадження жорстких етичних і правових механізмів запобігання алгоритмічній упередженості й захисту даних працівників [17].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Balakrishnan B., Parivara S. A. E-HRM: Learning approaches, applications and the role of artificial intelligence. *The Scientific Temper*. 2023. Vol. 14 (4). P. 1367–1373. DOI: 10.58414/SCIENTIFICTEMPER.2023.14.4.45
2. Москаленко Н., Радчук П. Розвиток кадрового потенціалу в контексті еволюції HR-менеджменту. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. 2025. № 15. С. 217–224. DOI: 10.31891/mdes/2025-15-29
3. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20–25. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.20
4. Dima J. et al. The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Art. 1360401. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1360401



5. Deepa R. et al. Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers: A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting & Social Change*. 2024. Vol. 202. Art. 123301. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123301
6. Thite M., Kavanagh M. J., Johnson R. D. Evolution of Human Resource Management and Human Resource Information Systems: The Role of Information Technology. *Human Resource Information Systems*. 2012. P. 2–34.
7. Козак Л. М., Дорош С. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2023. № 29(57). С. 19–24. DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-19-24
8. Піддубна Л. І., Чуєва І. С. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом ІТ-компаній. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-98
9. Бурлака О. С. Управління розвитком персоналу в галузі ІТ. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 151–159. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.2.14
10. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 135–145. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.15
11. Fiaz S., Qureshi M. A. Unraveling the conceptual ambiguity of digital human resource management: a state-of-the-art review. *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10 (1). Art. 2395101. DOI: 10.1080/23311886.2024.2395101
12. Zhang J., Chen Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. DOI: 10.1007/s13132-023-01214-y
13. Djamin Z., Dasmadi. Digital HRM Transformation by Artificial Intelligent (AI). *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*. 2024. Vol. 10 (Special Issue). P. 384–389. DOI: 10.29303/jppipa.v10iSpecialIssue.7787
14. Mazurchenko A., Maršíková K. Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. *Acta Informatica Pragensia*. 2019. Vol. 8 (2). P. 72–87. DOI: 10.18267/j.aip.125
15. Ali O. et al. Advanced technologies enabled human resources functions: Benefits, challenges, and functionalities: A systematic review. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10 (2). Art. 2216430. DOI: 10.1080/23311975.2023.2216430
16. Dasmadi. A Dedication of Machine Learning for Trend of Digital HRM. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*. 2023. Vol. 9 (Special Issue). P. 416–421. DOI: 10.29303/jppipa.v9iSpecialIssue.5804
17. França T. J. F. et al. Artificial intelligence applied to potential assessment and talent identification in an organisational context. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. Art. e14694. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e14694
18. Hu D., Lan Y. The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19 (8). Art. e0307195. DOI: 10.1371/journal.pone.0307195
19. Міщенко Т. В. Штучний інтелект як інновація в системі управління персоналом. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції* (Ірпінь, 31 травня 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, с. 404–406.
20. Бреус С.В., Міщенко Т.В. Концептуальні засади управління персоналом ІТ-компаній: ракурс на ціннісно-орієнтований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 100-108. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.100



ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ГЛОБАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ У ТОРГІВЛІ

Сербіна Інна

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон – м. Кропивницький*

Лобода Олена Миколаївна

*канд. техн. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та
інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон – м. Кропивницький*

Протягом останніх десятиліть цифрові технології суттєво трансформували способи ведення бізнесу, зокрема у сфері маркетингу. Процеси глобалізації разом із стрімким розвитком інтернет-технологій зумовили те, що компанії в усьому світі почали шукати нові, більш ефективні форми взаємодії з клієнтами та діловими партнерами. Найбільш помітним цей вплив став саме у сфері міжнародного та трейд-маркетингу, які нині потребують гнучких, інноваційних і технологічно розвинених підходів для успішного виходу на світові ринки. Водночас трейд-маркетинг, що спрямований на оптимізацію співпраці з торговельними партнерами та підвищення ефективності збутових процесів, також зазнає помітних змін під впливом цифрових технологій. Використання сучасних інструментів автоматизації, аналітики та CRM-систем надає компаніям змогу швидко реагувати на ринкові зміни, удосконалювати ланцюги постачання та здійснювати просування продукції з урахуванням локальних потреб і особливостей споживачів [1].

Метою даної статті є дослідження впливу цифрових технологій на розвиток міжнародного та трейд-маркетингу, визначення основних тенденцій цифрової трансформації та аналіз того, як інноваційні інструменти змінюють підходи до формування успішних маркетингових стратегій у глобальному середовищі.

Цифрові технології справляють суттєвий вплив на розвиток міжнародного та трейд-маркетингу, відкриваючи перед компаніями нові можливості для ефективної взаємодії з глобальною аудиторією та діловими партнерами. У сучасному швидкозмінному цифровому середовищі підприємства, що функціонують на міжнародних ринках, змушені адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб максимально використати потенціал сучасних технологій для підвищення власної конкурентоспроможності [2].

Цифровізація маркетингових процесів суттєво трансформує способи комунікації брендів зі споживачами, надаючи значно більше можливостей для персоналізації контенту та точного таргетування рекламних повідомлень. Використання інтернету, соціальних мереж та мобільних застосунків дає змогу компаніям глибше розуміти потреби й уподобання цільової аудиторії, а також розробляти маркетингові кампанії, спрямовані на конкретні ринкові сегменти.

Одним із ключових інструментів цифрового маркетингу сьогодні є аналітика даних. Сучасні технології обробки великих обсягів інформації (BigData) дозволяють



компаніям систематизувати, аналізувати та використовувати дані про поведінку споживачів, їхні переваги й актуальні тенденції на глобальному ринку. У сфері міжнародного маркетингу особливо активно застосовуються соціальні мережі та цифрова реклама. Такі платформи, як Facebook, Instagram, X(Twitter), LinkedIn та YouTube, відкривають для брендів унікальні можливості для безпосереднього спілкування зі споживачами у різних країнах, сприяючи формуванню позитивного іміджу та пізнаваності бренду на глобальному рівні. Цифрова реклама, побудована на основі інтересів, поведінки та уподобань користувачів, істотно підвищує ефективність маркетингових кампаній, збільшуючи рівень конверсій і водночас зменшуючи витрати на просування [3].

Цифрова трансформація суттєво впливає і на трейд-маркетинг, основною метою якого є ефективна взаємодія з торговельними партнерами та стимулювання продажів через канали дистрибуції. Використання цифрових платформ дозволяє брендам не лише вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси, а й зміцнювати партнерські відносини, надаючи контрагентам сучасні інструменти для зростання продажів.

Одним із найвагоміших нововведень у цій сфері є впровадження CRM-систем. Такі системи допомагають компаніям збирати, зберігати та аналізувати інформацію про взаємодію з клієнтами та партнерами, що забезпечує можливість ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень у трейд-маркетингу. У результаті підприємства краще розуміють потреби своїх партнерів, можуть точніше прогнозувати попит і ефективніше планувати заходи зі стимулювання продажів [4].

Ще одним важливим напрямом цифровізації трейд-маркетингу є автоматизація бізнес-процесів. Використання автоматизованих систем для планування, прогнозування попиту, управління запасами та розподілу продукції дозволяє суттєво зменшити витрати, підвищити ефективність і мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Сучасні програмні рішення забезпечують можливість відстеження товарних запасів у режимі реального часу, що гарантує своєчасну доставку продукції на склади та до торговельних точок. Це особливо важливо для великих міжнародних брендів, які працюють із масштабними логістичними мережами та різними регіональними ринками [5].

Крім того, цифрова аналітика надає компаніям можливість більш точно оцінювати результативність своїх трейд-маркетингових заходів, а також проводити системний аналіз конкурентного середовища. Завдяки спеціалізованим платформам для моніторингу цін, акцій і пропозицій на міжнародних ринках бренди можуть оперативно реагувати на дії конкурентів і своєчасно коригувати власні маркетингові стратегії. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації маркетингу є персоналізація комунікацій та пропозицій. Використовуючи аналітичні дані, компанії можуть створювати індивідуальні маркетингові рішення для кожного сегмента споживачів. Це має особливе значення на міжнародних ринках, де культурні, економічні та поведінкові відмінності суттєво впливають на споживчі переваги.

Цифрові інструменти забезпечують можливість адаптації контенту, рекламних повідомлень і товарних пропозицій відповідно до інтересів конкретних груп споживачів, що підвищує ефективність кампаній і рівень конверсій. Особливої уваги заслуговують інтерактивні технології та віртуальна реальність (VR), які відкривають нові формати взаємодії з клієнтами. Цифрові технології стають визначальним



чинником ефективності в міжнародному маркетингу та трейд-маркетингу. Їх інтеграція дозволяє компаніям більш ефективно взаємодіяти з глобальною аудиторією, оптимізувати процеси дистрибуції та продажу, а також адаптувати маркетингові кампанії до специфіки різних ринків.

Одним із ключових аспектів успішного міжнародного маркетингу є культурна адаптація та локалізація контенту. Компаніям необхідно враховувати місцеві традиції, цінності та уподобання споживачів, щоб ефективно донести свій меседж і уникнути можливих непорозумінь.

В умовах високої конкуренції на глобальних ринках підприємствам слід активно використовувати цифрові технології для диференціації своїх пропозицій, покращення брендингу та створення унікального споживчого досвіду. Інструменти персоналізації та контент-маркетингу відіграють ключову роль у цьому процесі.

Цифрові технології забезпечують високоякісний збір і аналіз даних, що дозволяє компаніям точніше прогнозувати попит і оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Використання аналітичних інструментів сприяє мінімізації ризиків і підвищенню ефективності маркетингових стратегій.

Рекомендації:

1. Розробка локалізованих цифрових стратегій. Для успішної діяльності на міжнародних ринках компаніям слід створювати локалізовані стратегії цифрового та трейд-маркетингу, орієнтовані на унікальні потреби та уподобання кожної країни. Це включає адаптацію рекламних матеріалів, використання місцевих соціальних мереж і платформ, а також врахування культурних та економічних особливостей.

2. Впровадження аналітики та технологій штучного інтелекту. Рекомендується активно застосовувати системи штучного інтелекту та машинного навчання для покращення аналітики, точнішого прогнозування попиту та оптимізації маркетингових стратегій.

3. Інвестування в цифрову безпеку. Щоб забезпечити довіру споживачів і ділових партнерів, компаніям варто інвестувати в системи захисту даних, що відповідають міжнародним стандартам безпеки, наприклад GDPR. Захист інформації повинен стати невід'ємною складовою маркетингових стратегій, особливо при роботі з персональними даними клієнтів на різних ринках.

4. Навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій. Необхідно організовувати навчання співробітників, особливо на міжнародних ринках, для ефективного використання цифрових інструментів. Підвищення цифрових компетенцій у компанії дозволяє швидше адаптувати нові технології та підвищити загальну ефективність діяльності.

5. Впровадження омніканальних стратегій. Компаніям рекомендується застосовувати омніканальні підходи для оптимізації взаємодії з клієнтами та партнерами. Інтеграція всіх цифрових і традиційних каналів (онлайн-магазини, соціальні мережі, мобільні додатки, офлайн-точки продажу) сприяє формуванню єдиного клієнтського досвіду та підвищенню лояльності.

У цілому, цифровізація міжнародного маркетингу та трейд-маркетингу відкриває значні можливості для розвитку бізнесу на глобальному рівні. Водночас вона потребує ретельного підходу до локалізації, захисту даних та інтеграції нових технологій у загальну стратегію компанії.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hsieh A.T., Chen H P. How digital marketing is reshaping the global retail industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2020. 48(8). P. 879-896.
2. Laudon K.C., Traver CG. E-commerce: Business, Technology, Society (15th ed.). *Pearson Education*. 2020.
3. Kumar V, Shah D. Handbook of Research on Digital Marketing Innovations in Social Entrepreneurship and Solidarity Economics. *IGI Global*. 2020.
4. Shumkova O., Shumkova V., Krasnik A., Tymchenko I., & Loboda O. Harnessing information systems for crafting and enhancing marketing strategies in promoting products and services effectively. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 6. 2024ss0731. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0731>
5. Лобода О.М. Аналіз взаємодії корпорації в умовах цифровізації економічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №19. С.77-85. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.10>

ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ

Яровський Андрій

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності

076 Підприємництво та торгівля

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

Кононенко Леся Віталіївна

к. економ. н., доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон – м. Кропивницький

Сучасна економіка характеризується високою швидкістю технологічних змін. Підприємства, що не реагують на цифрові виклики або реагують лише частково, ймовірно, отримають значний удар по своїх доходах і прибутках. Багато традиційних компаній зазнають поразки через появу нових, більш інноваційних гравців [2].

В агросекторі України це проявляється у тому, як AgTech-стартапи та цифрові платформи починають конкурувати з традиційними трейдерами та постачальниками, пропонуючи фермерам прозоріші ціни та ефективнішу логістику. Попри усвідомлення наслідків, багато українських агропідприємств досі не мають чіткої дорожньої карти для переосмислення трансформаційних процесів. Ця ситуація зумовлює нагальну потребу в інструментах оцінки поточного стану інтеграції цифрових рішень, центральним з яких є концепція цифрової зрілості.

Цифрова трансформація несе ризики у різних вимірах. Технологічний вимір є базовим. Поява нових технологій (ІоТ, ШІ, робототехніка) є сигналом до необхідності змін для виживання [2]. Для українського агросектору повільна адаптація несе прямий ризик відставання від конкурентів та впливає на стійкість бізнесу.

Існують ризики в нетехнологічних вимірах – економічному та соціальному [2]. Зміни в економічній та соціальній структурі проявляються в заміні людської праці (наприклад, оптимізація логістики за допомогою ШІ), що вимагає переходу до



ощадливих (lean) та ефективних процесів. Прикладом руйнівного впливу є зміщення потоків продажів у бік цифрових технологій. Глобальні продажі електронної комерції та зростання B2B-маркетплейсів в агросекторі руйнують традиційні моделі збуту.

Цифрова трансформація – це складний і безперервний процес, де технології є лише частиною. Навички персоналу, корпоративна культура та роль державної підтримки роблять суттєвий внесок в її розвиток [1]. Саме для системного управління цим процесом необхідне вимірювання цифрової зрілості.

Термін «зрілість» (maturity) відноситься до ідеального стану та надає орієнтир для розвитку. Модель зрілості – це метод вимірювання поточного стану суб'єкта, що дозволяє порівняти його з бажаним рівнем [3].

Важливо розрізняти «готовність» (readiness) та «зрілість» (maturity) [3]:

- готовність оцінюється до початку процесу (чи готове підприємство до змін);
- зрілість фіксує *поточний* стан (ступінь розвитку та інтеграції).

Таким чином, цифрова зрілість – це цілісна концепція, що відображає, наскільки глибоко компанія інтегрувала цифрові технології, процеси та навички для досягнення стратегічних цілей.

Ефективна модель зрілості має бути здатною до цілісного (холістичного) підходу, охоплюючи не лише технології, але й стратегію, культуру та процеси.

Цифрова зрілість є ключовим показником готовності агросектору України до сталого розвитку. Вона відображає не лише технічний рівень, а й стратегічну здатність підприємств використовувати дані та інновації для підвищення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко, В., Кононенко, Л., Карнаушенко, А. (2023). Організаційне забезпечення розвитку трудового потенціалу бізнес-структур як компонент стратегічного управління. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*, 4(25-04), 117–122. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-127>
2. Google, Temasek, and Bain & Company. *E-Conomy SEA 2019 Swipe up and to the Right: Southeast Asia's \$100 Billion Internet Economy*; Bain & Company: Singapore, 2019.
3. Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi, A. P. (2023). The extended digital maturity model. *Big data and cognitive computing*, 7(1), 17.



Секція 6. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ВПЛИВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

Гончаренко Дмитро, Понюк Віталій

*здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора
філософії спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини
(спеціалізація С1.01 Економіка)»,*

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції ефективне управління часом стає одним із ключових факторів успішної діяльності корпоративних інтеграційних об'єднань. Тайм-менеджмент не обмежується лише організацією особистого або колективного робочого часу; він безпосередньо впливає на планування, моніторинг та реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Система стратегічного контролінгу в інтеграційних об'єднаннях виконує функцію забезпечення ефективності управлінських рішень через збір, аналіз та оцінку інформації, необхідної для досягнення довгострокових цілей. Впровадження принципів тайм-менеджменту дозволяє підвищити оперативність реагування на зміни ринку, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити синхронізацію процесів планування й контролю на всіх рівнях корпоративної структури.

В умовах високої конкуренції, динамічних змін ринкової кон'юнктури та прискореного розвитку технологій корпоративні інтеграційні об'єднання стикаються з необхідністю забезпечення своєї стратегічної ефективності та гнучкості. Одним із ключових чинників досягнення цих цілей є своєчасне та ефективне управління ресурсами, серед яких час виступає критично важливим фактором.

Незважаючи на те, що стратегічний контролінг як система планування та контролю виконує важливу роль у досягненні довгострокових цілей підприємства, існує проблема недостатньої інтеграції принципів тайм-менеджменту у його процеси. Це призводить до затримок у прийнятті управлінських рішень, неефективного



використання ресурсів та зниження адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження впливу тайм-менеджменту на систему стратегічного контролінгу є надзвичайно актуальним, оскільки інтеграція ефективного управління часом у корпоративні процеси сприяє підвищенню конкурентоспроможності, економічної стійкості та стратегічної адаптивності об'єднань на динамічних ринках, а також з метою визначення ефективних методів оптимізації процесів управління часом, підвищення швидкості та якості прийняття стратегічних рішень, а також забезпечення стабільного розвитку організації.

Актуальність теми обумовлена сучасними тенденціями розвитку бізнесу та корпоративного управління. У глобальному та конкурентному середовищі інтеграційні об'єднання стикаються із значним обсягом інформації, високим темпом змін на ринку та постійною потребою в оперативному прийнятті управлінських рішень. У таких умовах ефективне управління часом стає критично важливим чинником, що визначає успішність реалізації стратегічних цілей організації.

Тайм-менеджмент дозволяє оптимізувати процеси планування, контролю та оцінки результатів, підвищуючи швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища та зменшуючи ризики, пов'язані з неефективним використанням ресурсів. Водночас стратегічний контролінг виступає системою, що забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень із довгостроковими цілями підприємства. Недостатня увага до інтеграції принципів тайм-менеджменту в систему стратегічного контролінгу може призводити до втрати конкурентних переваг, зниження адаптивності організації та підвищення витрат часу на координацію та контроль процесів.

Таким чином, дослідження впливу тайм-менеджменту на систему стратегічного контролінгу є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє виробити ефективні інструменти оптимізації управлінських процесів і підвищення стратегічної ефективності корпоративних інтеграційних об'єднань.

Вплив тайм-менеджменту на систему стратегічного контролінгу в корпоративних інтеграційних об'єднаннях можна розглядати через кілька ключових аспектів:

1. Оптимізація процесів планування та контролю. Тайм-менеджмент дозволяє структурувати час і пріоритети управлінських рішень, що підвищує точність планування стратегічних цілей та скорочує затримки у виконанні контрольних процедур. Це забезпечує більш своєчасне отримання аналітичної інформації для прийняття рішень.

2. Підвищення оперативності прийняття рішень. В умовах швидких змін на ринку інтеграційні об'єднання потребують швидкого реагування. Використання принципів тайм-менеджменту у контролінгових процесах дозволяє скоротити час на збір даних, аналіз та коригування стратегій.

3. Ефективне використання ресурсів. Тайм-менеджмент сприяє більш раціональному розподілу людських, фінансових та інформаційних ресурсів, що дозволяє уникати дублювання дій і знижує витрати часу на неефективні процеси.

4. Синхронізація стратегічних та операційних процесів. Завдяки контролю за часом реалізації стратегічних ініціатив забезпечується їхня гармонізація з



операційними процесами, що сприяє узгодженості дій усіх підрозділів інтеграційного об'єднання.

5. Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності. Ефективне управління часом у системі стратегічного контролінгу дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєчасно коригувати стратегії та зберігати конкурентні переваги організації.

6. Зниження ризиків та покращення якості управлінських рішень. Чітке планування та контроль часу зменшують ризики упущень, помилок та стратегічних недоліків, підвищуючи якість і обґрунтованість управлінських рішень.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективне управління часом має суттєвий вплив на функціонування системи стратегічного контролінгу в корпоративних інтеграційних об'єднаннях. Тайм-менеджмент сприяє оптимізації процесів планування та контролю, підвищенню оперативності прийняття рішень, раціональному використанню ресурсів та синхронізації стратегічних і операційних процесів.

Інтеграція принципів тайм-менеджменту дозволяє підвищити адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища, зменшити ризики, пов'язані з несвоєчасним прийняттям рішень, та забезпечити більш високу якість стратегічного управління. Таким чином, вдосконалення управління часом у межах стратегічного контролінгу є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Журило І.В., Соколенко А.В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 77-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85)
2. Hutsaliuk O. Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development: scientific monograph*. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. Pp. 588-599. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011>



ЛІДЕРСТВО І ЙОГО РОЛЬ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Дорошенко Сніжана

*здобувач вищої освіти II курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава*

Вараксіна Олена Вікторівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава*

У сучасних умовах динамічного розвитку економік та постійних змін зовнішнього середовища ефективність організації вже не залежить виключно від матеріальних ресурсів чи технологій, а значною мірою визначається тим, як функціонує колектив, які цінності поділяють працівники та хто очолює команду. Саме тому лідерство стає критичним чинником у побудові успішного підприємства – воно забезпечує можливість надихати, спрямовувати та об'єднувати людей навколо єдиної цілі.

Лідерство визначається як процес впливу на інших людей, спрямований на досягнення організаційних цілей через розвиток довіри, мотивації та командної взаємодії (наприклад, лідер-менеджер не лише координує, а також трансформує потенціал підлеглих). На відміну від звичайного управління, яке базується переважно на посадових повноваженнях, лідерство спирається передусім на особистий авторитет, харизму та здатність до надихання [1].

Корпоративна культура розуміється як система спільних цінностей, норм, традицій, переконань і правил поведінки, що визначають, як працівники взаємодіють між собою та з клієнтами. Вона формує «внутрішній клімат» організації, її репутацію та здатність адаптуватися до змін. Наприклад, організаційна культура – це «the manner in which things are done» (йдеться про усталені моделі поведінки, прийняті в організації) [2].

Лідер, який створює культуру, засновану на довірі, відкритості, взаємній повазі та спільній відповідальності, сприяє тому, що працівники відчують свою значущість і вклад у спільну справу. Поведінка керівника-лідера, його стиль комунікації, прийняття рішень, готовність до змін стають визначальними для того, якою буде корпоративна культура. Наприклад, лідер виступає «архітектором культури», задаючи цінності, норми поведінки й гарантуючи, що вони узгоджуються із стратегічними цілями організації [3].

Враховуючи теоретичні положення про лідерство та його роль у формуванні корпоративної культури, доцільно узагальнити основні типи лідерства, їхні характеристики та вплив на організаційні процеси (табл. 1).



Таблиця 1

Основні типи лідерства та їх вплив на корпоративну культуру

Тип лідерства	Основні характеристики	Основні переваги	Можливі ризики	Вплив на корпоративну культуру
Авторитарне	Рішення приймає керівник, суворий контроль	Швидке прийняття рішень, ефективність у кризах	Обмеження ініціативи, низька мотивація	Формує дисципліновану, але залежну культуру
Демократичне	Співпраця, залучення персоналу до рішень	Залученість, довіра, креативність	Повільне прийняття рішень у кризах	Створює культуру взаємоповаги та командної відповідальності
Ліберальне (пасивне)	Свобода дій для підлеглих, мінімальне втручання	Підтримка висококваліфікованих працівників	Можливий хаос, низька координація	Культура автономії та самостійності, ризик відсутності дисципліни
Трансформаційне	Надихає на зміни, підтримує інновації, формує відданість цінностям	Підвищує мотивацію, залученість та інноваційність	Вимагає високої компетентності лідера	Формує культуру довіри, розвитку, творчості та інновацій

Джерело: [1-3]

Узагальнення цих підходів демонструє, що ефективність корпоративної культури на пряму залежить від стилю лідерства та поведінки керівника. Лідер визначає ціннісні орієнтири, створює атмосферу довіри та підтримки, а також впливає на рівень залученості та мотивації працівників. Системний підхід до управління лідерством дозволяє передбачати ризики та переваги різних стилів, адаптуючи їх до конкретних організаційних умов.

Ефективне лідерство забезпечує згуртованість колективу, зниження рівня конфліктів, підвищення мотивації та продуктивності праці. У компаніях, де існує сильна корпоративна культура, працівники відчують себе причетними до спільної справи, що сприяє довгостроковій стабільності. Наприклад, дослідження підтверджують, що культури, які формуються лідерами, позитивно корелюють з продуктивністю, мотивацією і задоволеністю працівників [4].

Водночас, коли лідер ігнорує культуру або створює атмосферу страху та недовіри, навіть висококваліфіковані працівники можуть втратити мотивацію, що призводить до плинності кадрів і зниження ефективності. З огляду на це, саме розвиток лідерства та управління корпоративною культурою стають ключовими компонентами стратегії сучасного управління.



Лідер може формувати корпоративну культуру через такі рішення і дії:

- особистий приклад: поведінка керівника стає еталоном для наслідування;
- комунікація: відкрите спілкування, доступність керівника для обговорень, зворотний зв'язок та прозорість сприяють зміцненню довіри;
- мотивація та визнання: заохочення ініціативи, справедливе оцінювання праці та створення умов для розвитку стимулюють формування позитивного ставлення до організації;
- підтримка командного духу: лідер сприяє створенню дружньої, взаємоповажної атмосфери, організовує спільні заходи, розвиває традиції компанії;
- управління змінами: у періоди трансформацій чи розвитку нових напрямків саме лідер забезпечує розуміння і прийняття змін працівниками, без чого культура може блокувати розвиток.

Отже, лідерство є ключовим чинником формування корпоративної культури, адже саме від лідера залежить, які цінності переважають в організації, як співробітники взаємодіють між собою і наскільки ефективно реалізуються стратегічні цілі. Справжній лідер не лише керує, а й надихає, підтримує й розвиває свій колектив. Його приклад, ставлення до роботи, здатність бачити потенціал в людях – усе це формує основу успішної корпоративної культури, яка стає запорукою довготривалого розвитку й стабільності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Côté C., Margolis J. How does leadership influence organizational culture? *Harvard Business School Online Blog*. 2023. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-culture-and-leadership> (online.hbs.edu) (дата звернення: 06.11.2025).
2. Ogbonna E., Harris L. C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2000. №7(2). С.15 - 30.
3. Bwonya J. E., Ogutu M., Okeyo W. O. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: A Critical Literature Review. *Journal of Human Resource & Leadership*. 2000. №4(2). С.30-47.
4. Shukla A., Nagpal A. The Influence of Leadership on Organizational Culture, Commitment, and Work Motivation. *Journal of Advanced Zoology*. 2022. №43(1). С. 602-612.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Казбекова Мар'яна

студентка III курсу спеціальності 073 Менеджмент

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький

Щоголєва Інна Валентинівна

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький

У сучасному динамічному бізнес-середовищі роль людського капіталу посилюється, адже саме від ефективного управління персоналом залежить



результативність діяльності підприємства. Впровадження інноваційних технологій в управління людськими ресурсами є стратегічним завданням для компаній, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність і адаптивність до ринкових змін [1, с. 46].

Традиційні методи підбору, навчання й мотивації персоналу вже не відповідають викликам цифрової економіки, де цінуються швидкість прийняття рішень, адаптивність, персоналізація та залученість працівників. Інноваційні HR-технології дають змогу автоматизувати процеси, приймати обґрунтовані рішення на основі даних, підвищувати залученість працівників та стають стратегічним інструментом розвитку, який забезпечує прозорість, ефективність і гнучкість управління людськими ресурсами.

За визначенням Смирнкової І. І. та Сімакова К. І., інноваційні технології управління персоналом охоплюють підсистеми планування, підбору, оцінювання, навчання, мотивації та розвитку персоналу, які взаємодіють між собою на основі єдиної інформаційної платформи [2, с. 58]. Автори наголошують, що ефективне HR-управління потребує застосування прогностичних моделей та аналітичних методів для прийняття рішень щодо кадрового забезпечення підприємства [2, с. 59].

До основних напрямів впровадження інноваційних HR-технологій можна віднести такі, як:

- автоматизація HR-процесів. Сучасні HRM-платформи, зокрема SAP SuccessFactors, Workday, PeopleForce, забезпечують інтеграцію всіх функцій управління персоналом – від рекрутингу до оцінювання ефективності, що підвищує прозорість управління та мінімізує людські помилки [3];

- HR-аналітика та використання великих даних (Big Data) дозволяють прогнозувати плинність кадрів, виявляти приховані причини низької продуктивності, будувати персональні траєкторії розвитку працівників. За даними McKinsey & Company, підприємства, що використовують HR-аналітику, підвищують продуктивність на 20-25 %;

- AI-алгоритми здійснюють попередній відбір кандидатів, аналізують резюме, проводять тестування й навіть прогнозують потенційну лояльність працівників. Це дає змогу скоротити час рекрутингу та зменшити суб'єктивність у прийнятті рішень;

- системи навчання і розвитку персоналу, такі як E-learning, microlearning та ін., а також сучасні цифрові платформи дають змогу організувати навчання відповідно до потреб працівників [2, с. 48];

- мотиваційна підсистема HR-менеджменту має бути адаптивною та змінюватися відповідно до етапів кар'єрного розвитку працівника.

Сьогодні все більше українських компаній використовують хмарні HR-сервіси, системи онлайн-оцінювання та внутрішні корпоративні платформи для комунікацій. У перспективі важливим напрямом стане використання предиктивної аналітики, що дозволить прогнозувати кадрові потреби та потенційні ризики ще до їх виникнення.

Інноваційні технології управління людськими ресурсами стають ключовим чинником підвищення ефективності сучасних підприємств. Їхнє впровадження дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати процеси підбору, адаптації та розвитку персоналу, створити більш ефективну систему мотивації та оцінки співробітників, зміцнити корпоративну культуру та сформувати спільні цінності,



забезпечити стійкий конкурентний розвиток та підвищення інноваційного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Кибальник Л. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом підприємства. *Економіка і держава*. 2023. № 9. С. 45-49.
2. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Інноваційні технології управління персоналом: структура та підсистеми. *Вісник соціально-економічних досліджень (VENU)*. 2018. № 2. С. 57-63. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2018/2/26-Smyrnova.pdf>
3. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2025*. URL: <https://www.mckinsey.com>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Кравченко Алевтина

студентка III курсу спеціальності 073 Менеджмент

*Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Щоголєва Інна Валентинівна

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки технології штучного інтелекту (ШІ) відіграють дедалі більш важливу роль у розвитку управління людськими ресурсами. Необхідність їх впровадження зумовлена потребою підвищення ефективності, точності та швидкості управлінських рішень у сучасних організаціях. Традиційні HR-підходи, засновані переважно на ручній обробці інформації та суб'єктивних оцінках, уже не відповідають вимогам цифрової економіки, де головну роль відіграють дані, аналітика та швидка адаптація до змін.

Термін «штучний інтелект» вперше був ужитий у 1956 році американським інформатиком Джоном Маккарті під час Дартмутської конференції та вважається початком становлення ШІ як окремої наукової галузі. Штучний інтелект розглядається як метод змусити комп'ютер чи програмне забезпечення «мислити» як людський мозок. Це досягається шляхом вивчення закономірностей роботи людського мозку та аналізу когнітивних процесів. Результатом цих досліджень є розробка інтелектуального програмного забезпечення та систем [1].

Впровадження ШІ в управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати рутинні процеси, але й підвищити якість управлінського рішення, забезпечити індивідуальний підхід до працівників і створити передумови для ефективної організації праці. Саме тому використання ШІ в HR-системі постає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основні напрями застосування ШІ в HR є рекрутинг, навчання і розвиток співробітників, управління їхньою ефективністю, а також виявлення ризиків плинності кадрів.

Крім того, ШІ можна аналізувати масштабні масиви даних кандидатів, автоматично формувати короткі списки відповідно найкращих працівників,



визначати рівень відповідності резюме вимогам вакансії та навіть проводити первинні інтерв'ю у форматі чат-ботів. У сфері навчання системи на базі штучного інтелекту допомагають створити персоналізовані траєкторії розвитку співробітників, підбираючи курси й матеріали до їхніх компетенцій і професійних цілей. Цифровізація процесів у сфері HR сприяє автоматизації рутинних завдань і створенню персоналізованого підходу до кожного працівника.

В Україні після 2023 року використання генеративного штучного інтелекту у сфері управління персоналом активно розвивається. Багато українських компаній, особливо в ІТ-секторі, застосовують інструменти на кшталт ChatGPT, Gemini та інші генеративні ШІ рішення, для автоматизації створення вакансій, підготовки тестових завдань, персоналізованих листів-запрошень кандидатам, що дозволяє значно скоротити час підбору персоналу та підвищити продуктивність роботи рекрутерів. Показовим прикладом є компанія ConnectiveOne, заснована в Україні, що розробила AI-асистента для рекрутингу, який вже провів 20 співбесід з кандидатами повністю автоматично, з людським наглядом. Цей інструмент дозволяє значно прискорити процес відбору кандидатів та зменшити навантаження HR-фахівців [2].

Застосування ШІ дозволяє підвищити ефективність роботи, сприяє розвитку цифрової культури та створенню інноваційного середовища [3].

Проте, застосування ШІ у сфері управління персоналом супроводжується ризиками порушення етичних норм і конфіденційності даних, тому важливо забезпечити прозорість алгоритмів прийняття рішень, дотримання принципів та недискримінації під час відбору працівників [4].

Отже, використання штучного інтелекту в системі управління людськими ресурсами є перспективним напрямом удосконалення діяльності підприємств. Воно сприяє підвищенню ефективності роботи, розвитку цифрової культури та створенню інноваційного середовища. Водночас необхідним є формування нормативно-правової бази, що регулює етичне та безпечне використання ШІ у кадровій системі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. GigaCloud. Що таке штучний інтелект: історія, види та складові. URL: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-shtuchnyi-intelekt-istoriya-vydy-ta-skladovi>
2. ConnectiveOne launches AI recruiting assistant. URL: <https://codeua.com/uk/ukrainian-company-connectiveone-launches-ai-recruiting-assistant>
3. Застосування і переваги штучного інтелекту в менеджменті. URL: [https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-12061-zastosuvannya-i-perevagi-shtuchnogo-intelektu-v-menedzhmenti kafedra-menedzhmentu](https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-12061-zastosuvannya-i-perevagi-shtuchnogo-intelektu-v-menedzhmenti-kafedra-menedzhmentu)
4. Chen, Z., Sun, L., & Wang, Y. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 567. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02079-x>



ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Мельник Олександр

студент I курсу спеціальності D3 Менеджмент

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Панченко Оксана Петрівна

канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та динамічних змін на ринку праці зростає значення ефективного управління людськими ресурсами як ключового чинника стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Особливої актуальності набуває проблема забезпечення кадрової безпеки – складової економічної безпеки, що спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором у діяльності організації [1].

Одним із центральних елементів системи кадрової безпеки є процес найму персоналу, який визначає якісний склад трудового потенціалу підприємства, його здатність реалізовувати стратегічні цілі та адаптуватися до зовнішніх викликів [2].

Кадрова безпека визначається як стан захищеності підприємства від загроз, пов'язаних із персоналом, що забезпечує стабільність і результативність його функціонування. Її головними елементами є: формування кадрового потенціалу, розвиток персоналу, мотивація, оцінка, контроль, а також управління ризиками, пов'язаними з людським фактором [3].

Процес найму персоналу розглядається як система послідовних дій – від планування потреб у персоналі до адаптації нових працівників. На кожному етапі цього процесу існують потенційні загрози кадровій безпеці: неякісний відбір кандидатів, недостатня перевірка достовірності даних, упередженість у прийнятті рішень, або залучення осіб із низькою професійною етикою.

Згідно з сучасними підходами, управління наймом персоналу має спиратися на принципи наукової обґрунтованості, системності, прозорості та соціальної відповідальності. Підприємства, які впроваджують ризик-орієнтований підхід до найму, досягають вищого рівня кадрової стабільності та лояльності працівників [4].

Методичне забезпечення управління наймом персоналу в контексті кадрової безпеки передбачає [5]:

- ідентифікацію ризиків – виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, пов'язаних із рекрутингом, оцінкою та адаптацією кандидатів;
- оцінювання ризиків – кількісне або якісне визначення ймовірності виникнення загроз (наприклад, ризику плинності кадрів чи недобросовісності працівників);
- розробку превентивних заходів – впровадження інструментів контролю, таких як попередня перевірка рекомендацій, тестування на благонадійність, аналіз цифрового сліду кандидата (з урахуванням етичних норм та законодавства про захист персональних даних);



- використання HR-аналітики – застосування цифрових платформ для моніторингу ефективності найму, аналізу компетенцій та прогнозування ризиків кадрових втрат;

- адаптацію персоналу – створення умов для швидкої інтеграції нових працівників у корпоративну культуру, що зменшує ймовірність конфліктів і підвищує рівень довіри.

Важливим інструментом є впровадження інтегрованої моделі управління наймом, яка поєднує стратегічні, кадрові та безпекові аспекти. Вона передбачає координацію дій HR-служби, служби безпеки, керівників підрозділів та топ-менеджменту.

Практика провідних українських і зарубіжних компаній свідчить, що ефективний найм базується на поєднанні трьох підходів: компетентнісного, ціннісного та безпечного (security-based). Компетентнісний підхід забезпечує відповідність знань і навичок кандидата посаді, ціннісний – відповідність корпоративній культурі, а безпечний – перевірку на благонадійність і відсутність ризиків [6].

Для українських підприємств особливо актуальними стають інструменти кадрового моніторингу та цифрової ідентифікації персоналу, що дозволяють вчасно виявляти потенційні загрози кадровій безпеці (наприклад, конфлікт інтересів, корупційні ризики, витік інформації).

В умовах гібридних форм зайнятості та дистанційної роботи важливим аспектом є також забезпечення кібербезпеки персоналу, що прямо впливає на загальний рівень кадрової безпеки [7].

Жоден окремий метод чи джерело добір персоналу не є універсальним. Тому служба управління персоналом або HR-менеджер має володіти комплексом різноманітних прийомів та інструментів для залучення кандидатів і гнучко застосовувати їх відповідно до конкретних потреб компанії.

Таким чином, найм і добір персоналу є системою цілеспрямованих стратегічних заходів, спрямованих на пошук, оцінку та залучення кандидатів, які не лише мають необхідні професійні компетенції та бажання працювати, але й поділяють корпоративні цінності та здатні ефективно сприяти досягненню цілей, поставлених організацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратов Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9308>.
2. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>.
3. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки* № 1 (43), 2020. С. 138 – 143.



4. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. - 2023. - №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9249>.
5. Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *Економіка. Менеджмент і маркетинг. Бізнес-інформ* № 9_2023. С. 295 – 301. www.business-inform.net. Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/36884303>. Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57289746300>.
6. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»* №2 (54), 2019. С. 145 – 152. ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-145-152>. <http://surl.li/bgmjvg>.
7. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. Формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 347 – 352. URL: <http://ujae.org.ua/formuvannya-systemy-kadrovoyi-bezpeky-v-upravlinni-personalom-pid-pryyemstva/>

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Олійник Тарас

*здобувач вищої освіти II курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава*

Вараксіна Олена Вікторівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава*

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки успіх будь-якої організації значною мірою залежить від ефективності управління персоналом. Серед численних аспектів менеджменту особливе місце займає мотивація працівників, адже саме вона є рушійною силою, що спонукає людей працювати з максимальною віддачею, творчістю та ініціативою.

Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації та задоволення власних потреб. Це внутрішній стан людини, який визначає її прагнення діяти певним чином.

У менеджменті існує багато підходів до розуміння мотивації. Найвідомішими є змістовні (content) та процесуальні (process) теорії мотивації (табл. 1).

Мотивація безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, інноваційність та лояльність персоналу. Добре мотивований працівник виконує роботу не лише тому, що мусить, а тому, що хоче досягти результату.

Відсутність мотивації, навпаки, призводить до байдужості, зниження ефективності, плинності кадрів та конфліктів. Тому для сучасного менеджера



головним завданням є створення системи стимулювання, яка забезпечить баланс між інтересами організації та її працівників.

Таблиця 1

Основні концепції теорій мотивацій та їх практичне застосування в управлінні персоналом

Теорія	Автор	Тип	Основна ідея	Практичне застосування
Ієрархія потреб	Абрахам Маслоу	Змістовна	Мотивація залежить від задоволення потреб від базових до самореалізації	Індивідуальний підхід: матеріальні стимули для базових потреб, розвиток і кар'єрне зростання для самореалізації
Двох факторів	Фредерік Герцберг	Змістовна	Є гігієнічні фактори (умови праці) та мотиватори (визнання, кар'єра)	Забезпечення належних умов праці та додаткових стимулів, таких як похвала та кар'єрне зростання
Теорія потреб	Девід Мак Клеlland	Змістовна	Мотивація базується на потребі у владі, досягненнях, приналежності	Розподіл завдань відповідно до домінуючого мотиву; лідерські програми та командні проєкти
Теорія очікувань	Віктор Врум	Процесуальна	Ефективність працівника залежить від віри у зв'язок зусиль, результату та винагороди	Встановлення зрозумілих цілей, прозора система оцінки результатів, бонуси за досягнення
Теорія справедливості	Джон Адамс	Процесуальна	Оцінка справедливості винагород у порівнянні з іншими впливає на мотивацію	Рівномірний розподіл винагород, відкриті критерії оцінки ефективності
Теорія підкріплення	Б. Ф. Скіннер	Процесуальна	Поведінка формується через систему заохочень і покарань	Використання премій, бонусів, похвали та санкцій для формування бажаної поведінки

Джерело: [1-3]

Отже, мотивація персоналу – це не одноразовий захід, а постійний процес, який вимагає глибокого розуміння людської поведінки, потреб і очікувань. Саме ефективна мотивація є тим чинником, який перетворює звичайних працівників на згуртовану команду одностайців, здатну досягати високих результатів і забезпечувати розвиток організації у довгостроковій перспективі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Thomas D. Motivational Theories and Their Application in Educational Leadership. *Journal of Organizational Psychology and Educational Management*. 2021. №3(2). С.24. URL: <https://doi.org/10.69610/j.jopem.20211113> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Badubi R. M. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*. 2017. №3(3). С.44-51.
3. Uwimpuhwe D. Employee Motivation and Organizational Performance. *International Journal of Advanced Academic Research, Social and Management Sciences*. 2018. №4(11). <https://www.ijaar.org/articles/Volume4-Number11/Social-Management-Sciences/ijaar-sms-v4n11-nov18-p80.pdf>

**МОТИВАЦІЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ
СЛУЖБИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ КРИЗ****Савицька Оксана***студентка I курсу магістратури, спеціальності D4**«Публічне управління та адміністрування»**Херсонський державний аграрно-економічний університет**м. Херсон - м. Кропивницький***Левченко Анна Олександрівна***кандидат економічних наук, професор, професор**кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук,**Херсонський державний аграрно-економічний університет**м. Херсон - м. Кропивницький*

Внаслідок суспільних криз (таких як військові конфлікти чи пандемії) система публічної служби стикається з гострою потребою у фундаментальній адаптації. Державна служба повинна не лише підтримувати стабільне надання послуг, але й розвинути здатність до швидкого реагування та ефективної роботи в умовах підвищеного ризику та непередбачуваності. У таких умовах питання мотивації та залученості працівників набуває критичного значення: від рівня мотивації залежить не лише продуктивність, а й здатність інституцій зберігати легітимність і довіру громадян [1]. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих і суспільних цілей. У системі публічної служби мотивація має особливе значення, оскільки робота державного службовця пов'язана не лише з матеріальними стимулами, а й із суспільною місією – служінням громадянам [5].

Суспільні кризи знижують стабільність, створюють додаткове навантаження на працівників публічної служби, часто супроводжуються невизначеністю щодо майбутнього. У таких умовах часто спостерігаються:

1) Підвищене емоційне та фізичне навантаження. Під час криз (наприклад, пандемії COVID-19 або під час воєнних загроз) держслужбовці зазнають збільшення робочих годин, емоційного вигорання та ризиків для здоров'я, що в свою чергу створює загрозу відтоку кадрів.

2) Нестабільність винагород і умов праці. Фінансові обмеження бюджету в



кризах можуть зменшувати матеріальні стимули й створювати відчуття несправедливості.

3) Психологічна невизначеність і зниження довіри. Якщо організаційна підтримка слабка, працівники втрачають мотивацію виконувати завдання, що підриває оперативність державних послуг.

Тому основним завданням керівників стає підтримання морального духу, забезпечення комунікації та створення умов для відчуття значущості працівників. Як зазначає М. Герцберг у своїй двофакторній теорії мотивації, найважливішим стимулом є не лише винагорода, а й визнання, змістовність праці та можливість розвитку [5].

Досвід попередніх досліджень дає підстави стверджувати, що для працівників державного сектору важливі не лише заробітна плата, але й публічна служба як цінність, організаційна підтримка та відчуття сенсу роботи. Під час криз нематеріальні чинники можуть компенсувати обмежені фінансові стимули, але лише за умови, що керівництво демонструє турботу й підтримку.

Так, в умовах обмеженого рівня матеріального забезпечення державних службовців в Україні доцільним є посилення ролі нематеріальних стимулів мотивації, спрямованих на підвищення професійної зацікавленості, залученості та ефективності їхньої діяльності.

В сучасних умовах практичними інструментами підтримки мотивації та залученості залишаються:

1) *Організаційна підтримка та безпека* – забезпечення засобів індивідуального захисту, чітких протоколів безпеки, психологічної допомоги й доступу до медичних сервісів підвищує відданість працівників [3].

2) *Комунікація та лідерство* – прозора й регулярна внутрішня комунікація, видимість керівництва, визнання досягнень працівників підтримують почуття причетності.

3) *Гнучкі форми організації праці* – впровадження віддалених і гібридних режимів роботи зменшує ризик виснаження персоналу.

4) *Підтримка професійного розвитку* – навчальні програми з управління кризами, розвиток цифрових навичок і менеджменту стресу зміцнюють адаптивність кадрів [6].

5) *Система визнання* – нематеріальні стимули, як-от сертифікати, публічне визнання чи кар'єрні можливості, позитивно впливають на мотивацію.

Найважливішими прикладами застосування нематеріальних форм мотивації у публічній службі є наступні:

– Велика Британія - у період пандемії COVID-19 було створено систему «Wellbeing hubs» (центри психологічної підтримки держслужбовців);

– Естонія - впроваджено цифрову платформу для залучення держслужбовців до обговорення державних політик («Rahvaalgatus»);

– Україна - у 2022–2023 рр. НАДС запровадило навчальні програми «Публічна служба в умовах війни», що підвищують компетентність і стресостійкість службовців [7].

Український досвід останніх років показав потребу в адаптації механізмів мотивації до умов невизначеності: цифровізація послуг, захист працівників, гнучка



кадрова політика та підтримка психологічного стану. Дослідження українських практик підкреслюють важливість комплексної кадрової стратегії, що поєднує матеріальну підтримку, психологічний супровід і розвиток лідерських компетенцій [6].

Таким чином, на основі результатів емпіричних досліджень та наукових напрацювань, керівникам суб'єктів публічного управління доцільно запропонувати наступну систему рекомендацій:

- розробити пакет невідкладних заходів із підтримки працівників, який включає захист, психологічну допомогу та чіткі інструкції дій;
- посилити лідерство і внутрішню комунікацію, проведення регулярних брифінгів, відкриті канали зворотного зв'язку, визнання внеску команд;
- інвестувати в професійний розвиток (кризовий менеджмент, цифрові навички), щоб підвищити адаптивність системи;
- планувати бюджетну гнучкість, створювати резервні фонди для стимулів і виплат у кризах;
- формувати культуру підтримки та солідарності, де важлива не лише винагорода, а й відчуття спільної місії.

Отже, мотивація і залученість працівників публічної служби в умовах криз – це поєднання матеріальних, організаційних і психологічних інструментів. Нематеріальні чинники відіграють ключову роль, але без матеріальної підтримки вони недовговічні. Комплексний підхід, що поєднує негайні заходи захисту й інвестиції у розвиток кадрів, є запорукою стійкості державних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing. – DOI: 10.1787/938f0d65-en. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
2. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). (2023). *More Resilient Public Administrations after COVID-19: Lessons from using the Common Assessment Framework (CAF) 2020*. Paris: OECD Publishing. – DOI: 10.1787/8d10bb06-en. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/8d10bb06-en>
3. Katongole, S. P. (2024). Вплив стратегій реагування на COVID-19 на мотивацію працівників. *East African Health Research Journal*, 8(1), 129-141. – DOI: 10.24248/eahrj.v8i1.758. – Режим доступу: <https://eahrj.eahealth.org/eah/article/view/761>
4. World Bank. (2024). *Human Resource Management in the Public Sector in Crisis Conditions*. Washington, DC: World Bank.
5. Герцберг, М. (2020). *Мотивація до праці*. Київ: Основи. – 212 с.
6. Левченко А.О. Професійний розвиток людських ресурсів як чинник безпеки соціальних систем. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. Вип. 7 (40).С. 166-173*
7. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Аналітичний звіт «Публічна служба в умовах воєнного стану». – Київ, 2023. – 38 с.



УПРАВЛІННЯ ТРАЄКТОРІЯМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ В ЕКОСИСТЕМІ ГІБРИДНОЇ ПРАЦІ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ

Серенкова Мілена

студентка III курсу спеціальності 073 Менеджмент

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Панченко Оксана Петрівна

канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

В умовах високої динаміки ринку праці, прискореної цифрової трансформації та поширення гнучких (гібридних) моделей зайнятості, традиційні лінійні підходи до управління кар'єрою перестали бути ефективними. Сьогоднішня конкурентна перевага організації критично залежить від її здатності не просто залучати, а й утримувати висококваліфіковані таланти, пропонуючи їм персоналізовані та гнучкі траєкторії професійного зростання. Відсутність чітко сформованого механізму управління кар'єрою створює значні ризики для кадрової безпеки підприємства, підвищуючи рівень плинності кадрів та знижуючи його організаційну стійкість. Таким чином, переосмислення механізмів кар'єрного менеджменту з акцентом на цифрові інструменти та підвищення лояльності в гібридному середовищі є актуальним науково-практичним завданням.

Проблематика кар'єрного розвитку привертає увагу значної кількості дослідників (Афонін А. С., Балабанова Л. В., Белопольський М. Г., Беляцкій Н. П., Веснін. В. Р., Виноградский М. Д., Беляева С. В., Виханський О. С., Губерна Г. К., Живко З. Б. та ін.). У наукових розвідках поняття «кар'єра» розглядається як динамічний, постійно змішуваний процес, який має як внутрішній, так і зовнішній вимір [1, 3, 5]. Водночас, інтеграція кар'єрного менеджменту в систему кадрової безпеки, а також адаптація класичних мотиваційних факторів до вимог гібридної праці залишаються недостатньо висвітленими.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні сучасного механізму управління кар'єрою персоналу, який базується на принципах індивідуалізації, цифрової підтримки та забезпечує високий рівень кадрової стійкості організації в умовах гібридної робочої моделі.

Кар'єру, як багатовимірне і динамічне явище, можна розглядати у вузькому та широкому розумінні:

У широкому розумінні, кар'єра охоплює весь професійний шлях людини, пов'язаний із набуттям та розвитком трудового досвіду, знань та навичок, незалежно від того, відбуваються ці зміни в межах однієї організації чи поза нею. Такий підхід відображає концепції «протейської кар'єри» (керується цінностями особистості) та «кар'єри без кордонів» (виходить за межі однієї фірми).



У вузькому розумінні, кар'єра визначається як послідовність посад, які займає працівник у межах конкретної організації, що супроводжується зростанням його кваліфікації, повноважень та статусу [2].

Механізм управління кар'єрою є інструментом, що поєднує інтереси співробітника (реалізація потенціалу) та інтереси організації (забезпечення ключовими талантами).

Управління кар'єрою безпосередньо впливає на кадрову безпеку через [3]:

- Утримання таланту (Retention) – чіткі перспективи зростання є потужним інструментом утримання.

- Позитивний імідж (Employer Branding) – наявність програм розвитку зміцнює репутацію роботодавця.

- Прогнозування заміщення (Succession Planning) – підготовка внутрішніх резервів зменшує ризик, пов'язаний із несподіваним звільненням ключових фахівців.

Ефективна система кар'єрного менеджменту зводить до мінімуму ризики, пов'язані з внутрішньою незадоволеністю, яка є головною причиною добровільної плинності.

Класична модель кар'єри включає послідовні етапи, такі як: попередній (підготовка), становлення (освоєння), просування (зростання), збереження (стабілізація) та завершення. Кожен із цих етапів сьогодні набуває нових рис у гібридному робочому середовищі [4]:

- Становлення та Освоєння – вимагає від компаній потужних цифрових інструментів для дистанційного наставництва та інтеграції (online-onboarding).

- Просування – змінюється з вертикального зростання (посада) на горизонтальне (розширення функціоналу, крос-функціональні проєкти), що особливо актуально в умовах гнучкої командної роботи.

- Збереження/Стабілізація – акцент зміщується на гнучкість робочого графіку та можливість персоналізації бенефітів (wellness programs, ментальне здоров'я), що є ключовими для працівників, які поєднують роботу з особистим життям на відстані.

Впровадження сучасних HR-технологій дозволяє індивідуалізувати кар'єрні траєкторії, перетворюючи їх із лінійного плану на динамічну екосистему [2, 5]:

AI-Driven Skill Gap Analysis (Використання штучного інтелекту для постійної оцінки компетенцій працівника та автоматичного формування індивідуальних планів навчання (LMS-інтеграція)).

Talent Marketplace Platforms (Внутрішні платформи, які дозволяють працівникам самостійно знаходити тимчасові проєкти або менторські ролі в інших відділах (горизонтальна мобільність) без формальної зміни посади).

Performance Management 3.0 (Перехід від щорічної атестації до безперервного зворотного зв'язку (continuous feedback), що є критично важливим для надання актуальної інформації про просування в умовах гібридної команди).

Ефективний механізм управління кар'єрою повинен враховувати основні мотиваційні орієнтації працівників [3]. У сучасному контексті ці мотиви трансформуються: матеріальний добробут; владу, лідерство та успіх; підприємницьку креативність; забезпечення здорових умов праці.

Управління кар'єрою є найважливішою стратегією утримання талантів. Для забезпечення кадрової стійкості організація має:



створити прозорі правила горизонтальної та вертикальної мобільності, щоб запобігти «застою» талановитих співробітників;

запровадити гнучкий графік роботи, адаптований до потреб співробітника, що працює віддалено;

регулярно проводити eNPS (Employee Net Promoter Score) та аналізувати рівень задоволеності кар'єрними можливостями, використовуючи дані для негайного коригування програм.

Ефективний механізм управління кар'єрою є базовим елементом системи кадрової безпеки, оскільки він прямо впливає на рівень утримання та лояльності критично важливих співробітників.

Сучасний кар'єрний менеджмент вимагає переходу від лінійного планування до управління персоналізованими траєкторіями розвитку, які є гнучкими та адаптивними до потреб працівника і ринку.

У гібридному робочому середовищі ключові мотиваційні фактори (влада, успіх, добробут) трансформуються в прагнення до автономії, впливу на проекти та пріоритету ментального здоров'я.

Цифрові інструменти (AI-аналітика, Talent Marketplaces) є необхідною умовою для забезпечення індивідуалізації кар'єр, мінімізації ризиків плинності та, як наслідок, підвищення кадрової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270 – 274.
2. Збрицька Т.П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
3. Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *Економіка. Менеджмент і маркетинг. Бізнес-інформ* № 9_2023. С. 295 – 301. www.business-inform.net.
4. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 2. DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>.
5. Якімова Н. С., Малаховська А. Г., Білик А. О. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. Вісник №44 / 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60>.



СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ HR-АНАЛІТИКИ, ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ

Слончак Олексій

студент III курсу спеціальності 073 Менеджмент

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Панченко Оксана Петрівна

канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

В умовах прискореної цифрової трансформації та високої геополітичної, економічної та соціальної невизначеності (характерної для VUCA-світу), ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності підприємств стає ефективність управління їхнім людським капіталом. Сьогоднішня динаміка ринку праці вимагає від організацій не лише залучення висококваліфікованих кадрів, але й формування гнучкої, адаптивної та стійкої робочої сили, яка здатна до постійного оновлення знань та швидкої реакції на виклики. З огляду на це, традиційні методи розвитку персоналу та забезпечення кадрової безпеки потребують переосмислення та інтеграції сучасних цифрових інструментів, зокрема HR-аналітики.

Теоретичні основи управління розвитком персоналу та його місця у стратегії компанії висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців (М. Білик, І. Комаров, О. Кузьмін, Т. Кулініч та ін.). У той час як значний досвід накопичено у сфері формування та мотивації персоналу, практична реалізація системного підходу до розвитку кадрів, особливо в контексті новітніх «персонал-технологій» та викликів кадрової безпеки, залишається актуальною дослідницькою проблемою. Необхідність гармонізації використання іноземних персонал-технологій із вітчизняним правовим полем також підкреслюється у наукових джерелах [6].

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні системного підходу до управління розвитком персоналу, виділенні ролі HR-аналітики та гнучких технологій як основи формування стійкого людського капіталу підприємства в умовах забезпечення його кадрової безпеки.

Ефективне функціонування будь-якої організації прямо залежить від рівня розвитку та актуальності компетенцій її персоналу. З огляду на високу швидкість старіння знань та навичок, здатність підприємства постійно забезпечувати професійне зростання своїх працівників є критично важливим чинником підтримки конкурентоспроможності, нарощування обсягів виробництва або підвищення якості послуг.

Розвиток персоналу слід розглядати як цілеспрямований, системний процес, який включає навчання, професійну підготовку, підвищення кваліфікації та створення умов для кар'єрного зростання. В контексті стійкого людського капіталу, цей процес має бути орієнтований на формування не лише функціональних знань (hard skills), але



й навичок адаптивності, резильєнтності, критичного мислення та співпраці (soft skills).

Кадрова безпека підприємства – це стан захищеності його ключових кадрових ресурсів від внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть спричинити економічні збитки. Забезпечення кадрової безпеки починається з процесу найму персоналу, який є пріоритетним завданням для керівництва компаній.

Сучасний найм – це не просто закриття вакансій, а система цілеспрямованих дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють потрібними компетенціями, поділяють цінності компанії та здатні ефективно сприяти досягненню її стратегічних цілей. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати. Хоча на ринку існує безліч надійних систем підбору кадрів, не всі організації повністю переглянули своє ставлення до процедури відбору кандидатів.

Жоден окремий інструмент чи джерело добір персоналу не є універсальним. Тому HR-служба має застосовувати комплекс різноманітних прийомів залежно від конкретної задачі.

Особливе місце займає метод Executive Search для пошуку унікальних фахівців. Цей метод вимагає значних людських ресурсів, розтягнутий у часі (мінімально 2–3 місяці) і має високу вартість (до 25% від очікуваної річної грошової компенсації успішного кандидата), що обумовлено необхідністю глибокого знання бізнес-процесів замовника та конфіденційністю інформації [5]. Кінцева мета найму полягає у закритті вакансій з мінімальними витратами та забезпеченням максимальної відповідності кандидата.

Для досягнення максимальної ефективності, розвиток персоналу не повинен обмежуватися окремими заходами, а має використовуватись системно, у поєднанні та взаємодії його аспектів.

Сучасні компанії, орієнтовані на інновації, будують свою роботу з персоналом на принципах, що стимулюють продуктивність та лояльність. Наприклад, політика компанії Replacements, Ltd. ґрунтується на гаслах, які підкреслюють зв'язок між оплатою праці та продуктивністю («Хто краще працює, той більше отримує»), важливість правильного настрою (50% успіху) та очікування вищої віддачі, ніж у конкурентів. Досвід показує, що для об'єктивної оцінки продуктивності необхідне регулярне визначення рейтингу працівників керівником та контролерами, з оголошенням результатів щоквартально [7].

Ефективність управлінського рішення у сфері HR, як і будь-якого іншого, безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення. У той час як традиційні системи спиралися на внутрішні звіти про плинність кадрів, результати атестації та фінансові показники, сучасний підхід вимагає інтеграції з зовнішніми ринковими даними.

HR-аналітика (HR Analytics) – це застосування кількісних та якісних методів для вимірювання, моніторингу та прогнозування ефективності HR-функцій та впливу людського капіталу на бізнес-результати.

Ключові напрямки HR-аналітики, що підтримують системний розвиток:

- Прогностичний аналіз плинності: Визначення факторів, що призводять до звільнень, для своєчасного впровадження програм утримання.



- Оцінка ефективності навчання (ROI): Вимірювання прямого фінансового впливу навчальних програм на продуктивність та прибутковість.

- Аналіз компетенцій: Виявлення розривів у навичках (skills gap) між поточним станом та стратегічними потребами компанії, що стає основою для етапу Визначення потреб [4].

Розвиток персонал-технологій має глобальний характер, причому більшість інновацій зародилася у провідних європейських, американських та японських компаніях [6]. Дослідження та імплементація цих технологій, таких як системи управління навчанням (LMS) з елементами гейміфікації та персоналізованими навчальними треками, є необхідною умовою для забезпечення високої якості людського капіталу підприємств.

Проблемним аспектом для вітчизняного бізнесу залишається інтеграція цих інноваційних технологій, назви яких часто походять від іноземних слів, у національну правову базу, що ускладнює їх правове забезпечення [6].

Стійка конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності напряду залежить від рівня розвитку та якості його людського капіталу. Системний підхід до управління професійним навчанням, структурований за восьмиетапною моделлю (від визначення потреб до оцінки ефективності) [4], є необхідною умовою для забезпечення високої якості людського капіталу.

Кадрова безпека починається з ретельно організованого процесу найму, який має бути гнучким і використовувати комплекс методів. Метод Executive Search, попри свою ресурсомісткість і високу вартість, є критично важливим для залучення унікальних фахівців та мінімізації ризиків кадрової безпеки [5].

Для переходу від реактивного управління персоналом до стратегічного необхідно інтегрувати HR-аналітику. Використання ВІ-інструментів для прогностичного аналізу плинності та вимірювання ROI навчання дозволяє приймати обґрунтовані рішення, мінімізуючи суб'єктивність та підвищуючи ефективність інвестицій у розвиток.

Формування стійкого людського капіталу вимагає не лише технічного впровадження нових персонал-технологій, але й їх правового та організаційного узгодження з національними стандартами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бортник О. С. Кадрова безпека підприємства в умовах економічної нестабільності: монографія. Львів: Магнолія, 2021.
2. Dmytro Melnychuk, Oksana Chernysh, Liudmyla Mohelnytska, Oksana Panchenko Human Capital Management: The Training Technologies Of Psychological And Pedagogical Support In Extreme Socio-demographic Transformations. *Вчені записки Університету «КРОК»* No4(68), 2022. С. 36-46. DOI:10.31732/2663-2209-2022-68-36-46.
3. Ковальчук М. Роль HR-аналітики в управлінні персоналом логістичних компаній. *International electronic scientific journal «Science Online»*. 2023. DOI:10.25313/2524-2695-2025-8-08-22.
4. Мішура В. Б., Касьянюк С. В., Петренко Ю. О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки*. 2019. № 1. С. 76-81.



5. Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *Економіка. Менеджмент і маркетинг. Бізнес-інформ* № 9_2023. С. 295 – 301. www.business-inform.net
6. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9249> [37, с. 89]
7. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* №1(41), 2020. С. 20-26.

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИПЛАТ ПРАЦІВНИКАМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Цап Владислав

*магістр 2 року навчання спеціальності 071 Облік і оподаткування,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон - м. Кропивницький*

Скрипник Світлана Валентинівна

*докт. економ. наук, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон - м. Кропивницький*

Введення воєнного стану в Україні стало визначальним чинником трансформації всіх сфер суспільного життя, зокрема економіки та підприємницької діяльності. Повномасштабна війна в Україні не лише змінила геополітичну картину світу, але й істотно вплинула на повсякденну практику українських бухгалтерів. Облік виплат працівникам, який у мирний час був добре відпрацьованим механізмом, в умовах воєнного стану потребує фундаментальної адаптації. Евакуація персоналу, мобілізація, тривалі простой, робота в укриттях, державні програми підтримки - все це створює нові, раніше невідомі, облікові ситуації. У цих умовах система бухгалтерського обліку, як інформаційна основа для прийняття управлінських рішень, стикається з безпрецедентними викликами. Облік розрахунків із працівниками, будучи одним з найбільш масових та регламентованих напрямів роботи бухгалтерії, набуває низки унікальних особливостей, зумовлених дією спеціального законодавства, високим рівнем невизначеності та соціальною роллю бізнесу.

Актуальність цього дослідження полягає в нагальній потребі узагальнити набуті за останні роки практичні навички та систематизувати численні законодавчі новації, що стосуються оплати праці, та розробити практичні підходи до організації обліку в умовах, коли класичні моделі часто виявляються неефективними.

Нормативно-правова база, що регулює облік виплат працівникам в Україні, зазнала суттєвих трансформацій з початком дії воєнного стану. Ці зміни торкнулися як трудових відносин, так і оподаткування доходів працівників, створивши новий контекст для функціонування бухгалтерії підприємств. У сфері трудового законодавства було введено низку тимчасових винятків, спрямованих на підвищення



гнучкості управління персоналом в умовах невизначеності [1]. Зокрема, було спрощено процедуру переведення працівників на іншу роботу, змінено порядок впровадження режиму неповного робочого часу та визначення процедури відсторонення від роботи. Важливим аспектом стало регулювання питань, пов'язаних із працівниками, призваними на військову службу, зокрема щодо збереження за ними місця роботи та особливостей припинення трудових договорів. Ці новації безпосередньо впливають на облік, оскільки визначають правомірність та умови нарахування різних видів виплат, від середнього заробітку під час переведення до компенсацій при звільненні.

Окремої уваги потребує специфіка воєнного часу в оподаткуванні доходів працівників [2;3;4]. Загальні принципи оподаткування доходів фізичних осіб у вигляді заробітної плати та інших виплат, джерелом походження яких є Україна, залишилися незмінними: вони підлягають оподаткуванню податком на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військовим збором за стандартними ставками. Однак з'явилися нові об'єкти та особливі пільги, пов'язані з надзвичайними обставинами. Наприклад, доходи, отримані працівниками за виконання обов'язків за кількома посадами, оподатковуються в загальному порядку, що вимагає від бухгалтера акуратного обліку сукупного доходу кожної фізичної особи.

Ключовою зміною стало оподаткування матеріальної допомоги. Так, матеріальна допомога, надана працівнику у зв'язку з подіями, пов'язаними з військовими діями (наприклад, на лікування, відновлення майна або для забезпечення життєдіяльності), в межах 100% розміру мінімальної зарплати на місяць нарахування, звільняється від оподаткування ПДФО та військовим збором. Це означає, що така допомога не входить до бази оподаткування зазначеними податками. Однак будь-які суми, що перевищують цей встановлений ліміт, вже розглядаються як частина загального оподатковуваного доходу працівника та підлягають оподаткуванню в загальному порядку, що вимагає від бухгалтера ретельного відстеження, розрахунку та документального підтвердження цілей виплати.

Значний обсяг роботи бухгалтерії пов'язаний з обліком виплат за державними соціальними програмами, які часто здійснюються через роботодавця. Такі програми як «Підтримка» чи виплати внутрішньо переміщеним особам (ВПО), створюють особливі облікові ситуації. Фінансові кошти, отримані підприємством від держави для подальшої виплати працівникам у рамках цих програм, не є доходом самого підприємства і не формують його витрат. В обліку вони відображаються на субрахунках розрахунків з працівниками та розрахунків з бюджетом за цільовими коштами. З точки зору оподаткування, ці кошти, отримані працівником, мають цільовий характер та надаються з бюджетних джерел, а тому не включаються до його загального оподатковуваного доходу і, відповідно, не обкладаються ПДФО та військовим збором. Таким чином, бухгалтер повинен організувати окремий аналітичний облік для таких операцій, забезпечивши чітке розмежування власних коштів підприємства, з яких виплачується заробітна плата (що є оподатковуваним доходом працівника), та цільових державних коштів на соціальну підтримку (що не є об'єктом оподаткування). Це дозволяє уникнути помилок при формуванні податкової звітності та забезпечити прозорість усіх розрахунків.



Отже, можна стверджувати, що сучасне нормативно-правове регулювання обліку виплат працівникам в умовах воєнного стану характеризується поєднанням загальних правил оподаткування доходів фізичних осіб зі спеціальними, тимчасовими нормами, що носять адаптаційний та соціально-орієнтований характер. Від бухгалтера вимагається не лише механічне застосування інструкцій, але й глибоке розуміння природи та джерела кожного виду виплати.

Умови воєнного стану вносять суттєві корективи і в організаційні процедури та документообіг з обліку розрахунків із персоналом. Класичні підходи часто виявляються непрацюючими через відсутність зв'язку, евакуацію співробітників, неможливість отримання власноручних підписів або перебування працівників в укриттях, що потребує розробки гнучких та юридично виважених альтернатив.

Однією з найважливіших проблем стає оформлення первинних документів. У разі фізичної відсутності працівника неможливість отримати його підпис на таких документах, як наказ про відпустку, відомість на виплату зарплати або акт про виконанні роботи, може паралізувати всі розрахунки. Виходом із ситуації є використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), якщо сторони домовились про такий формат взаємодії заздалегідь. За неможливості - рекомендується скласти відповідний акт за участю керівника підрозділу та двох свідків, який фіксує неможливість отримати підпис та обставини, що до цього призвели (рис.1).



Рис. 1. Алгоритм дій для отримання підпису працівника на документах

Не менш гострою є проблема обліку робочого часу. Стандартний табель може не відображати реальної картини при тривалих чергуваннях, роботі в польових умовах або при перебуванні в укритті. В такому разі табель може заповнюватися на підставі даних керівника підрозділу, а також звітів, надісланих працівниками через доступні



засоби зв'язку (месенджери, електронна пошта). Особливу увагу слід приділяти обліку простою не з власної вини працівників, що має відбуватися на підставі наказу керівника з обов'язковим оформленням акту про простій, який фіксує причини, тривалість та винуватців.

Цифровізація документообороту з переходом на електронні форми взаємодії стає не бажанням, а життєвою необхідністю. Використання систем електронного документообороту, онлайн-сервісів для обліку робочого часу та завдань, а також організація дистанційного доступу до облікових систем дозволяють підтримувати функціонування бухгалтерії та кадрової служби незалежно від їх фізичного місцезнаходження. Це забезпечує безперервність усіх облікових процесів, від нарахування зарплати до подання звітності, навіть в умовах екстремальних обставин.

Таким чином, успішне функціонування системи обліку виплат працівникам в умовах воєнного стану ґрунтується на синтезі бездоганного володіння законодавчими новаціями, впровадженні гнучких організаційних процедур та пріоритеті соціальної функції бізнесу, що реалізується, в тому числі, через прозоре відображення в обліку всіх видів розрахунків із персоналом. Електронний документообіг, кваліфікований електронний підпис та альтернативні процедури фіксації облікових подій перетворилися з опції на необхідність для забезпечення безперервності будь-якої господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 23.10.2025)
2. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-31>
3. Склярук, І., Поліщук, М. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023, Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-50>
4. Правдюк Н.Л., Козловська Л.Ю. Особливості оплати праці в Україні у період воєнного стану: сутність, державне регулювання та мотивація працівників. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.30>

ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА РОБОЧОГО ПРОСТОРУ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Чорногор Наталія

*канд. пед. наук, доцент кафедри конструкції повітряних суден, авіаційних двигунів
та підтримання льотної придатності,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький*

Одним із напрямків інновацій в організації праці та робочого простору авіаційного транспортного підприємства є впровадження гнучких робочих графіків (Flexitime) та їх вплив на продуктивність та задоволеність персоналу. Гнучкий робочий графік (Flexitime) це інноваційна організаційна технологія, що дозволяє співробітникам самостійно визначати початок та кінець свого робочого дня,



дотримуючись при цьому певного фіксованого «ядра» робочої години, коли присутність є обов'язковою.

Аспектами впливу гнучких робочих графіків на персонал та компанію є: продуктивність, задоволеність та залученість, організаційний аспект.

При застосуванні аспекту продуктивності вплив Flexitime зростає, оскільки співробітники можуть працювати у свої найпродуктивніші часи (відповідно до їхнього хронотипу), а також краще керувати індивідуальними справами, мінімізуючи відволікання. В аспекті задоволеності та залученості вплив Flexitime значно підвищується, оскільки працівник відчуває довіру та контроль за своїм життям (Work-Life Balance), що прямо впливає на лояльність та зниження плинності кадрів. При впровадженні організаційного аспекту вплив Flexitime діє, як зниження рівня стресу, покращення психологічного клімату та зменшення запізнень. Вимагає запровадження чітких інструментів обліку робочого часу [1].

Не менш важливе місце при застосуванні інноваційних технологій в організації праці та робочого простору на авіаційних транспортних підприємствах є організаційна технологія віддаленої та гібридної роботи, а саме виклики та переваги управління розподіленими командами.

Віддалена (Remote) та гібридна (Hybrid) робота є радикальними інноваційними організаційними технологіями (далі – IOT), які змінили поняття робочого місця, дозволяючи співробітникам працювати поза офісом (повністю або частково). Перевагами такого підходу є:

- розширення пулу талантів: можливість наймати фахівців незалежно від їхнього географічного розташування;
- зниження витрат: економія на оренді офісних приміщень та комунальних послугах;
- підвищення стійкості: здатність компанії продовжувати роботу під час криз чи непередбачених обставин.

До викликів управління розподіленими командами відносяться:

- комунікація та синхронізація: ризик інформаційної ізоляції; необхідність асинхронної комунікації та прозорих процесів;
- підтримка культури: складність у підтримці єдиної корпоративної культури та соціальної взаємодії;
- облік та контроль: необхідність переходу від контролю присутності до контролю результату (Output-based management) [2].

Наступним напрямком інновацій в організації праці та робочого простору авіаційного транспортного підприємства є концепція Activity-Based Working (ABW), тобто організація робочого простору під конкретні завдання.

Activity-Based Working (ABW), або організація праці на основі діяльності - це інноваційна концепція дизайну офісного простору та організації праці, де співробітники не мають фіксованих робочих місць. Натомість, офіс пропонує різноманітні зони, адаптовані під різні види діяльності.

До принципів ABW належать:

1. Вибір: співробітник обирає простір, який найкраще підходить для поточного завдання.



2. Різноманітність зон: створення зон для: фокусної роботи (тихі індивідуальні кімнати); співпраці (великі столи, зони для «мозкового штурму»); соціалізації (кафетерії, лаунж-зони); конфіденційних дзвінків (телефонні будки).

3. Безпека та технології: повне покриття Wi-Fi, легкий доступ до необхідної техніки та хмарних сервісів [3].

Сфокусуємо увагу на організаційному впливі, коли ABW стимулює співпрацю (через спільні зони) та індивідуальну продуктивність (через тихі зони), роблячи офіс не місцем, куди потрібно прийти, а інструментом для виконання роботи.

Не оминемо і технології підвищення продуктивності та управління часом (Time Management) у цифровому середовищі при застосуванні інновацій в організації праці та робочого простору авіаційного транспортного підприємства.

Інноваційні організаційні технології в управлінні часом та продуктивністю фокусуються на мінімізації відволікань та оптимізації фокусної роботи в умовах цифрового потоку.

- Технологія Pomodoro та годинні блоки (Time Blocking).
- Управління увагою.
- GTD (Getting Things Done).
- Спільні платформи для управління завданнями [4, с.80].

Звернемо увагу на інноваційні методи оцінки та контролю результативності співробітників у гнучких моделях праці при застосуванні інновацій в організації праці та робочого простору авіаційного транспортного підприємства.

Перехід до гнучких та віддалених моделей вимагає відмови від традиційного контролю присутності на користь контролю результатів.

➤ *Управління за цілями та ключовими результатами (OKR, Management by Objectives - MBO):*

- OKR (Objectives and Key Results): інноваційна технологія, що забезпечує прозоре встановлення амбітних цілей (Objectives) та вимірюваних ключових результатів (Key Results), орієнтуючи всі команди на спільну мету. Це ідеально підходить для автономних команд.

➤ Системи безперервної зворотної зв'язку (Continuous Feedback):

- замість щорічної оцінки впроваджуються частіші, неформальні зустрічі для коучингу та обговорення прогресу.

➤ Контроль вихідних показників (Output-based control): оцінка базується виключно на завершених, якісних результатах, а не на кількості відпрацьованих годин. Це вимагає чітких метрик та прозорості у визначенні завдань.

➤ Технології моніторингу продуктивності: використання програмного забезпечення для відстеження часу, витраченого на конкретні завдання та проекти, з акцентом на самоконтроль та прозорість, а не тотальний нагляд [5, с.114].

Таким чином, інновації в організації праці на авіаційних транспортних підприємствах сфокусовані на підвищенні гнучкості, залученості та результативності. Ключові технології включають гнучкі графіки (Flexitime) та моделі віддаленої/гібридної роботи, які покращують баланс «робота-життя» та розширюють пул талантів, вимагаючи при цьому ефективного управління розподіленими командами та культурою.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Калпорт К. Глибока робота: Правила сфокусованого успіху у неспокійному світі. Київ : Наш Формат, 2017. 240 с.
2. Карп А. Успіх та інновації у 21 столітті: Новий погляд на організацію праці. Львів : Видавництво Старого Лева, 2020. 288 с.
3. Мартін Дж., Мур, К. Організаційний дизайн та архітектура. Теорія та практика. Київ : Основа, 2019. 410 с.
4. Гібридна модель праці як інноваційний виклик для HR-менеджменту. *Економічний вісник*. 2021. Вип. 1 (68). С. 78–85.
5. Activity-Based Working: Нова парадигма організації офісного простору. *Управління розвитком*. 2020. Вип. 3 (200). С. 112–118.

АКТУАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Яременко Анна

студентка III курсу, спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

*Економіко-технологічного інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький*

Фрунза Світлана Анатоліївна

*канд. економ. наук, доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,
Економіко-технологічного інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується невідворотністю цифрової трансформації, що вимагає від підприємств переосмислення традиційних підходів до управління персоналом (HR) [1; 3]. Впровадження інноваційних технологій визнається ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, оскільки відкриває нові можливості, але водночас створює й нові виклики [2, с. 52]. Метою аналізу є комплексне дослідження сучасних технологічних інструментів (HR-Tech) та оцінка їхнього впливу на підвищення загальної ефективності функціонування підприємств.

Основна перевага HR-Tech полягає в автоматизації рутинних HR-процесів через впровадження комплексних систем управління людськими ресурсами (HRMS) та систем відстеження кандидатів (ATS) [1, с. 95]. Така діджиталізація дозволяє об'єднати адміністративні функції, як-от облік, заробітна плата та моніторинг, в єдиній цифровій екосистемі. Це призводить до суттєвого скорочення часу на виконання адміністративних завдань, підвищує точність обліку та дає змогу HR-фахівцям перенаправити зусилля на стратегічні завдання [1].

Істотну трансформаційну роль відіграє застосування Штучного інтелекту (ШІ) та Машинного навчання (ML), які революціонізують управління талантами та надають інструменти для прогнозування результативності співробітників [2, с. 53]. Крім того, ШІ використовується для створення адаптивних, індивідуалізованих програм навчання, що значно підвищує ефективність розвитку персоналу [4].



Натомість, Аналітика великих даних (Big Data) є критично важливим інструментом для підтримки обґрунтованих управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінювати поведінкові патерни, прогнозувати рівень залученості та утримання персоналу, вживаючи проактивних заходів [2; 3]. Технологічна гнучкість також сприяє поширенню дистанційної роботи та впровадженню цифрових комунікаційних платформ, що підтримує безперервний діалог та сприяє розвитку економіки знань в організації, яка прагне до самонавчання [4, с. 114].

Попри значні переваги, успішне впровадження технологій потребує ефективного управління ключовими викликами. Критичним з них є забезпечення безпеки конфіденційних даних у HR-системах, що вимагає розробки чітких політик зберігання та регулярного навчання співробітників [3, с. 127]. Також для повної реалізації потенціалу інновацій необхідно подолати опір персоналу та мінімізувати бар'єри адаптації, інвестуючи у цільові програми підтримки.

Таким чином, технологічна трансформація HR-менеджменту на підприємствах є незворотним процесом, що формує нову парадигму управління. Успішна інтеграція систем автоматизації, ШІ та аналітики даних забезпечує значне підвищення операційної ефективності та якості прийняття рішень, перетворюючи HR із адміністративного відділу на стратегічного партнера бізнесу. Фінальна імплементація цифрових рішень детермінує необхідність формування нової архітектури HR-компетенцій, де домінують навички стратегічного аналізу, проактивного управління талантами та забезпечення синергетичного ефекту між людським капіталом та інформаційно-комунікаційними технологіями. Лише комплексний, людино-орієнтований підхід, підтриманий технологіями, забезпечить стійку конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій суттєво вплинули на систему управління людськими ресурсами, започаткувавши новий етап її розвитку. Сучасні інформаційні персонал-технології забезпечують повноту, достовірність і своєчасність кадрової інформації, створюючи основу для ефективного прийняття управлінських рішень. Використання автоматизованих інформаційних систем управління персоналом (АІСУП) та автоматизованих робочих місць оптимізує рутинні процеси – облік кадрів, розрахунок заробітної плати, контроль робочого часу – і водночас формує аналітичний HR, який дає змогу прогнозувати поведінку персоналу та оцінювати його ефективність.

Актуальним напрямом підвищення результативності роботи є реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє скоротити витрати, підвищити продуктивність і створити гнучке, орієнтоване на розвиток працівників робоче середовище.

Важливу роль відіграє внутрішній маркетинг, який застосовує маркетинговий підхід до управління персоналом. Його мета – формування мотивованого, клієнтоорієнтованого колективу, що поділяє стратегічні цілі підприємства. У поєднанні з сучасними технологіями навчання, мотивації та розвитку він сприяє формуванню корпоративної культури, заснованої на довірі, співпраці та інноваціях.

До ефективних методів контролю належить технологія «Таємний покупець» (Mystery Shopping), яка дає змогу об'єктивно оцінити якість обслуговування та професійну етику працівників.



В умовах зростання конкуренції на ринку праці важливими стають інноваційні технології підбору кадрів – хедхантинг, рекрутинг, скринінг, Executive Search, а також впровадження стандарту Investors in People (ІР), що інтегрує управління персоналом у стратегію розвитку підприємства.

Сучасні HR-практики дедалі більше орієнтуються на підхід High Involvement HRM (HIHRM), який базується на високій залученості працівників до процесів управління та прийняття рішень.

Отже, інноваційні технології управління людськими ресурсами стають ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності, розвитку людського потенціалу та досягненню стратегічних цілей у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93-101. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355/7379>
2. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 52-57. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ven/2016_2/10.pdf
3. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4 (50). С. 127. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_127_133
4. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 95. С. 113-125. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ven/2016_2/10.pdf



Секція 7.

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Багаченко Олександр

*студент III курсу спеціальності 051 Економіка
Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Левченко Олександр Миколайович

*док. економ. наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Актуальність дослідження механізмів управління системою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності зумовлена зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, розвитком цифрової економіки та постійною трансформацією ринкових умов. Сучасні підприємства стикаються з комплексом зовнішніх та внутрішніх загроз, які ставлять під загрозу їхню стабільність, довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність. До ключових викликів належать: фінансові та інформаційні ризики, коливання валютного курсу, зниження платоспроможного попиту, а також внутрішні проблеми (неефективне управління, низька продуктивність, витік конфіденційної інформації) [6, 8].

Головна мета економічної безпеки полягає у гарантуванні стабільного та максимально ефективного функціонування підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також у створенні потенціалу для його подальшого розвитку [6]. Досягнення цієї мети вимагає реалізації низки функціональних цілей, включаючи: забезпечення високої фінансової стійкості та незалежності; досягнення технічної незалежності та конкурентоспроможності потенціалу; формування висококваліфікованого персоналу; гарантування інформаційної та правової безпеки; захист капіталу, ресурсів та комерційних інтересів [4].

Ефективне управління економічною безпекою передбачає виявлення, аналіз і нейтралізацію загроз, а також розробку комплексних превентивних та адаптивних



заходів. Це вимагає інтегрованих, адаптивних механізмів, здатності швидко реагувати на динамічні зміни, вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення та залучення сучасних управлінських технологій.

Рівень економічної безпеки визначається сукупністю якісних і кількісних показників, найважливішим з яких є ефективність використання корпоративних ресурсів. Формування рівня безпеки залежить від універсальних (територіальне розміщення, якість ресурсів, кваліфікація персоналу) та галузевих чинників. Ключове значення мають: стабільний попит на продукцію, надійність постачальників, відповідність продукції міжнародним стандартам (при ЗЕД), державне регулювання (підтримка виробника, податкова політика, захист інформації) та компетентність управлінського персоналу [2].

Об'єктами захисту в межах економічної безпеки є: діяльність підприємства, його економічні інтереси, науково-технічний, технологічний, виробничий та кадровий потенціал, стабільність функціонування, ресурсна база, здатність до сталого розвитку, фінансова рівновага та прибутковість [6, 8]. Необхідно враховувати вплив змін у зовнішньому середовищі, наявність реальних і потенційних джерел загроз, деструктивні ринкові процеси та недобросовісну конкуренцію [1, 4].

Проблематика економічної безпеки залишається актуальною, а вагомий внесок у її дослідження зробили такі вітчизняні науковці, як Бакай В.Й., Баранова В.В., Білоусов Є., Бланк І.А., Бойко Т.В., Васильців Т.Г. та інші.

В умовах довгострокової орієнтації промислових підприємств виникає необхідність застосування концепції стійкої економічної безпеки. Вона визначається як стан внутрішньої економічної системи підприємства, що здатна протягом усього життєвого циклу ефективно нейтралізовувати внутрішні та зовнішні загрози без суттєвих витрат ресурсів [7].

Ключовим та найефективнішим інструментом забезпечення стійкої економічної безпеки є організаційно-економічний механізм. Він являє собою інтегровану систему, що об'єднує нормативно-правові засади, інституційні регулятори, економічні стимули, управлінські методи та практичні заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей безпеки підприємства. Його сутність полягає у сукупності методів і засобів, здатних впливати на узгодження інтересів між різними учасниками взаємодії (стейкхолдерами), які мають відмінні цілі та мотиваційні установки.

Метою організаційно-економічного механізму є забезпечення стійкої економічної безпеки, вдосконалення діяльності, прискорення розвитку та підвищення ефективності науково-технічного прогресу.

Структура організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки є послідовною та охоплює шість основних етапів [2, 3]:

Етап 1: Збір інформації. Здійснюється збирання релевантної інформації за допомогою локальної обчислювальної системи підприємства.

Етап 2: Аналітична обробка. Експертна група проводить систематизацію, узагальнення та впорядкування зібраної інформації.

Етап 3: Встановлення поточного рівня безпеки. Застосовується відповідна математична модель, що включає десять ключових складових економічної безпеки. Для кожної складової визначається рівень, а потім розраховується інтегральний



показник загального рівня безпеки. Оцінювання доцільно проводити за чотирма рівнями [5]:

Абсолютний ($3,5 \leq \text{Кеб} \leq 4$) – діяльність дуже добре розвивається, є потенціал для відновлення та розвитку;

Задовільний ($2,5 \leq \text{Кеб} < 3,5$) – діяльність добре розвивається, критерій оцінки в межах норми;

Незадовільний ($1,5 \leq \text{Кеб} < 2,5$) – діяльність незадовільна, чітка тенденція до погіршення;

Критичний ($0 \leq \text{Кеб} < 1,5$) – найнебезпечніший рівень, збиткова діяльність, близькість до кризи.

Етап 4: Прогнозування. Розрахунок прогнозованих значень показників діяльності на основі наукового аналізу поточної ситуації для ідентифікації тенденцій, виявлення негативних сценаріїв та вжиття превентивних заходів.

Етап 5: Розробка заходів та узгодження інтересів. Застосування інструменту векторного аналізу альтернатив для визначення пріоритетності заходів відповідно до обраної стратегії.

Етап 6: Аналіз результатів. Оцінка впливу реалізованих заходів на складові економічної безпеки, загальний аналіз результатів та формування висновків для планування подальших дій.

Базисом для побудови механізму є чітке визначення його головної мети – забезпечення захисту, стабілізації, розвитку підприємства та гармонізації його економічних інтересів [6].

Досягнення цієї мети вимагає реалізації наступних завдань:

- Формування безпечного середовища.
- Ідентифікація загроз та мінімізація ризиків.
- Оцінка, моделювання впливу та узгодження взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього середовища.
- Виявлення та усунення «вузьких місць» у діяльності.
- Формування мотиваційної складової та забезпечення нормативної, організаційної, інструментальної підтримки механізму.

Визначені завдання зумовлюють реалізацію ключових функцій [5]:

- Моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Оцінювання ймовірності виникнення загроз і ризиків та прогнозування параметрів взаємодії.
- Розробка комплексу нормативних, організаційних і мотиваційних заходів.
- Організація процедур контролю результативності реалізації механізму.

Ключовим елементом ефективного функціонування механізму є суб'єкт управління, який несе відповідальність за його реалізацію. Такими суб'єктами є: керівництво підприємства, співробітники служб безпеки, економічних і кадрових підрозділів. Об'єктом управлінського впливу виступає безпосередньо економічна безпека підприємства [5].

Для ефективної реалізації механізму застосовують відповідні методи та управлінські інструменти, які доцільно класифікувати на три основні групи:

- Соціально-психологічні.
- Організаційно-економічні.



- Нормативно-правові.

Ефективне формування механізму забезпечення економічної безпеки є основою для досягнення значущих позитивних результатів [3]: попередження та мінімізація загроз і ризиків; зростання рівня керованості внутрішньо-системними процесами; гармонізація взаємовідносин із зовнішніми суб'єктами; позитивна динаміка фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Система заходів управління економічною безпекою, що включає комплекс послідовних дій та методів, сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, забезпеченню його високої конкурентоспроможності на ринку та досягненню запланованих цілей в умовах невизначеності та загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білоусов Є. Економічна безпека регіонів у контексті зміни парадигми регіонального управління (постановка проблеми). Національний юридичний журнал: теорія и практика. URL: <https://shorturl.cusu.edu.ua/1te> (дата звернення: 02.11.2025)
2. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль. ФОП Паляниця В. А. 2018. 515 с.
3. Гриценко А. С. Стратегічні засади зміцнення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Облік і фінанси. 2018. № 2(80). С. 118-124.
4. Економічна безпека підприємства: підручник / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, В. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
5. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. URL: <https://shorturl.cusu.edu.ua/1td>. (дата звернення: 02.11.2025).
6. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., перероб. Київ : НІСД, 2015. 348 с.
7. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
8. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 64-69.

ІНСТРУМЕНТИ ЗАХИСТУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Базарна Ольга Вікторівна

доктор філософії, доцент кафедри маркетингу, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна

Ділова репутация підприємства є ключовим нематеріальним активом, що безпосередньо впливає на довіру стейкхолдерів, конкурентоспроможність та вартість бізнесу [1, с. 833-835]. Цифровізація та масове використання соціальних мереж трансформували механізми формування й руйнування репутації: онлайн-комунікації стали основним каналом взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю, а швидкість поширення інформації унеможливорює «повільні» реакції на кризові



ситуації [2, с. 243-244]. У соціальних мережах критичні повідомлення користувачів, «онлайн-файршторм» та негативне електронне «сарафанне радіо» (e-WOM) здатні за лічені години погіршити ділову репутацію підприємства, навіть якщо первинний інформаційний привід є локальним чи незначним [4, с. 96-99]. Це актуалізує потребу в системному застосуванні інструментів захисту ділової репутації в умовах кризових комунікацій у соціальних мережах.

Ділова репутація підприємства розглядається як узагальнена оцінка надійності, компетентності, етичності та привабливості компанії в очах внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [1, с. 833-834]. У сучасних умовах репутація формується на перетині офлайн- та онлайн-середовищ, причому соціальні мережі стають основним майданчиком для прояву підтримки або критики бренду, публічної оцінки його дій та рішень [5].

Кризові комунікації у соціальних мережах - це цілеспрямована діяльність підприємства щодо планування, організації та реалізації комунікаційних заходів у відповідь на подію, яка загрожує діловій репутації, із урахуванням специфіки цифрових платформ, швидкості поширення інформації, алгоритмів ранжування контенту та активності онлайн-спільнот [3, с. 23-24; 4, с. 96-98].

Дослідження показують, що:

- ✓ більшість користувачів активно використовують кілька соціальних платформ, а час щоденного перебування у соцмережах перевищує дві години, що збільшує ймовірність контакту з кризовим контентом та його подальшого поширення [2, с. 244-246];

- ✓ у кризових ситуаціях користувачі очікують оперативної, персоналізованої та прозорої комунікації бренду; вони надають перевагу більш «особистому» тону повідомлень у соціальних мережах, а не суто формальним корпоративним вибаченням [3, с. 28-30];

- ✓ структуровані стратегії кризового управління у соціальних мережах, які поєднують проактивні та реактивні дії, позитивно впливають на довіру клієнтів і сприйняття корпоративної репутації [4, с. 98-101].

Це свідчить, що в умовах цифрового середовища традиційні підходи до кризових комунікацій мають доповнюватися інструментами онлайн-моніторингу, управління e-WOM, персоналізованою та діалоговою взаємодією зі стейкхолдерами.

Класифікація інструментів захисту ділової репутації підприємства в соціальних мережах.

1. Інструменти моніторингу та раннього виявлення репутаційних загроз. Такі інструменти забезпечують інформаційну основу для своєчасного реагування на кризу та дозволяють трансформувати «слабкі сигнали» незадоволення у керовані комунікаційні сценарії.

1. Соціальне слухання (social listening) – використання спеціалізованих сервісів для відстеження згадувань бренду, ключових слів, хештегів, конкурентів та галузевих трендів у реальному часі. Такий моніторинг дозволяє оперативно виявляти зародження негативних дискусій та потенційні «онлайн-файршторм» ще на докризовій фазі [5].



2. Сентимент-аналіз і *opinion mining* - застосування алгоритмів аналізу тональності контенту (пости, коментарі, відгуки) для кількісної оцінки динаміки онлайн-репутації та вимірювання впливу кризових подій на ставлення аудиторії [5].

3. Картування цифрових стейкхолдерів - ідентифікація ключових лідерів думок, активних спільнот, профільних блогерів, які здатні суттєво посилити як негативний, так і позитивний інформаційний ефект [2, с. 245].

2. *Комунікаційні інструменти реагування в соціальних мережах*. Спираючись на сучасні дослідження кризових комунікацій [3; 4; 5], до ключових інструментів захисту репутації підприємства в соціальних мережах належать:

➤ проактивні комунікації: завчасна публікація політик прозорості, стандартів взаємодії з клієнтами, кодексів етики; регулярне інформування аудиторії про ризики, зміни в роботі, соціально відповідальні ініціативи; моделювання й тестування кризових сценаріїв (*simulation*, «war room») з участю SMM-команди та топменеджменту [4, с. 94-96].

➤ оперативна реакція на кризу: швидке офіційне підтвердження факту проблеми та її масштабу; публікація першого короткого повідомлення із визнанням ситуації, співчуттям/емпатією та обіцянкою надати уточнену інформацію («підтвердження повідомлень») [3, с. 30; 4, с. 98]; вибір оптимального тону: емпатійно-партнерський, менш формальний, що відповідає очікуванням аудиторії соціальних мереж [3, с. 28].

3. *Діалогові практики та управління e-WOM*: адресні відповіді на коментарі та запитання, у тому числі критичні, замість шаблонних формулювань; публічне пояснення логіки прийнятих рішень і конкретних кроків щодо усунення наслідків; залучення задоволених клієнтів та адвокатів бренду до формування позитивного контенту та контрнаративів [4, с. 100-104].

4. *Мультиканальний підхід*: синхронізація повідомлень між різними платформами (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube тощо) з урахуванням їхньої аудиторної специфіки; узгодженість повідомлень у соціальних мережах з офіційними прес-релізами, сайтом і внутрішніми комунікаціями, що знижує ризик суперечливих трактувань [3, с. 28-29; 4, с. 105-106].

3. *Інструменти зміцнення довіри та репутаційної стійкості*.

Стійка ділова репутація пом'якшує негативний ефект кризи й підвищує толерантність стейкхолдерів до помилок підприємства [1, с. 835-836]. До таких інструментів належать: послідовна реалізація КСВ-проектів (CSR) у поєднанні з прозорою звітністю в соціальних мережах, що формує довгострокову довіру до компанії як соціально відповідального актора [4, с. 99-101]; залучення персоналу як «внутрішніх амбасадорів» бренду – роз'яснення працівникам комунікаційної позиції компанії, навчання правилам поведінки в соціальних мережах, заохочення до конструктивного захисту бренду [3, с. 24-26]; формування цифрового бренду роботодавця для підтримання репутації на ринку праці та уникнення додаткових репутаційних ризиків, пов'язаних із публічними скаргами працівників [1, с. 834-835].

4. *Організаційно-правові інструменти, а саме:*

1. Створення міжфункціональної кризової команди, до складу якої входять представники PR, маркетингу, юридичного відділу, служби безпеки.

2. Регламенти та протоколи цифрових комунікацій - чітко прописані процедури реагування на різні типи криз.



3. Правова підтримка: документування випадків кібератак, дифамації, поширення недостовірної інформації, взаємодія з платформами щодо видалення контенту, який порушує їхні правила та законодавство, з одночасним публічним поясненням таких дій для запобігання звинуваченням у цензурі.

На основі аналізу сучасних досліджень [1-5] пропонується умовно виокремити три фази управління кризовими комунікаціями в соціальних мережах:

- Докризова фаза (pre-crisis) - побудова репутаційного «запасу міцності»: інвестування в якість продукту та сервісу; розвиток КСВ, прозорості комунікації та цифрового брендингу; впровадження системи моніторингу та кризового планування.

- Фаза кризової реакції (кризове реагування) – оперативне та узгоджене реагування: швидке визнання проблеми; емпатійна, персоналізована комунікація в соціальних мережах; активне управління e-WOM і взаємодія з цифровими стейкхолдерами; синхронізація онлайн- та офлайн-комунікацій.

- Посткризова фаза (посткризова) - відновлення та навчання: публічне підбиття підсумків кризи, демонстрація зроблених висновків; коригування політик, процедур і продуктів; аналіз ефективності застосованих інструментів і оновлення кризових планів.

Висновки

1. Соціальні мережі значно посилюють як можливості формування позитивної ділової репутації, так і масштаби репутаційних загроз, що робить кризові комунікації в цифровому середовищі одним із пріоритетних напрямів менеджменту підприємства [2, с. 243-246; 4, с. 96-99]. Ефективний захист ділової репутації в умовах кризи в соціальних мережах передбачає поєднання інструментів моніторингу, проактивних комунікацій, діалогової взаємодії зі стейкхолдерами, зміцнення довіри через КСВ та внутрішніх комунікацій, а також організаційно-правових механізмів [1, с. 833-836; 3, с. 28-30].

2. Емпіричні дослідження демонструють, що структуровані стратегії управління кризами в соціальних медіа (із балансом проактивних і реактивних дій) позитивно впливають на довіру клієнтів та сприйняття корпоративної репутації, що підтверджує доцільність інституціоналізації відповідних інструментів на рівні підприємства [4, с. 98-104]. Запропонована трискладова модель (до кризи - під час - після кризи) може бути використана як основа для розроблення корпоративних стандартів кризових комунікацій у соціальних мережах, адаптуючись до галузевих та національних особливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алкема В. Г. Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації / В. Г. Алкема // Економіка та суспільство. - 2025. - Вип. 71. - С. 833–836.
2. Степанець І. О., Гринюк Д. Ю., Савицька Н. С. Соціальні мережі як інструмент ефективної комунікації між стейкхолдерами туристичної індустрії в кризовий період / І. О. Степанець, Д. Ю. Гринюк, Н. С. Савицька // Економіка та суспільство. - 2022. - Вип. 44. - С. 243–246.
3. Шполярнич А. Управління кризовими комунікаціями через соціальні мережі / А. Шполярнич // Наше господарство / Наша економіка. - 2021. - Том 67, № 1. - С. 23-32. - DOI: 10.2478/ngoe-2021-0003.
4. Басаран Д. Дослідження впливу кризового менеджменту соціальних медіа на довіру клієнтів та корпоративну репутацію: кейс Starbucks Türkiye / D. Basaran // Research Journal



of Business and Management. - 2024. - Том 11, № 2. - С. 94-111. - DOI: 10.17261/Pressacademia.2024.1949.

5. Нуортімо К., Харконен Дж., Брезнік К. Дослідження корпоративної репутації та кризових комунікацій / К. Нуортімо, Д. Харконен, К. Брезнік // Журнал маркетингової аналітики. - 2024. - URL: <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8> (дата звернення: 15.11.2025).

ОСНОВНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Вітренко Юлія Вадимівна

*студентка II курсу магістратури спеціальності 073 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Левченко Олександр Миколайович

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

В умовах повномасштабної агресії та оголошеного воєнного стану, кадрова безпека виходить за рамки традиційної функції збереження персоналу та управління внутрішніми ризиками. Вона перетворюється на стратегічний інструмент, безпосередньо впливаючи на операційну життєздатність підприємства. Сучасні військові конфлікти, особливо в Україні, мають гібридний характер, де ворог цілеспрямовано атакує не лише інфраструктуру, а й людський капітал, підриваючи внутрішню єдність, лояльність та професійну спроможність організацій.

Кадрова безпека підприємства – це стан захищеності персоналу та кадрових процесів від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує сталість функціонування підприємства [1]. Особливої актуальності ця категорія набуває в умовах війни, коли деструктивні чинники (мобілізація, евакуація, втрати інфраструктури, стрес, міграція тощо) стають масовими.

Важливо розглядати кадрову безпеку як складову системи економічної безпеки підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та організаційну стійкість [2].

Сучасна система управління кадровою безпекою має включати етапи ідентифікації ризиків, розробки профілактичних заходів, моніторингу ситуації та адаптації політик до змін середовища [3].

Ключовими загрозами кадровій безпеці на сучасних підприємствах в умовах воєнного стану стали:

–мобілізація працівників – втрата ключових кадрів без можливості оперативного заміщення.

–масова міграція – як внутрішньо, так і за кордон, що особливо характерно для жінок і молоді.

–високий рівень стресу та емоційного вигорання, які знижують працездатність.

–юридична невизначеність – зміна законодавства щодо трудових прав, бронювання персоналу.



–ризик втрати корпоративної культури через дистанційну роботу, фрагментацію колективу.

–нестача кадрового резерву – відсутність дублерів та планів заміщення.

З огляду на значну трансформацію кадрових загроз обумовлену саме реаліями військового стану необхідно переглянути ключові умови забезпечення кадрової безпеки, серед яких можна виділити п'ять основних.

1) *Інституційне та правове забезпечення*. Підприємство повинне мати внутрішні нормативні акти щодо управління кадрами в умовах надзвичайної ситуації: положення про бронювання, резервування, дистанційну роботу, а також взаємодіяти з державними органами щодо мобілізації. Наприклад, Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» і відповідні постанови КМУ надають підприємствам інструменти правового захисту персоналу [5].

2) *Комунікація та довіра*. Прозорість і частота внутрішніх комунікацій (наприклад, через корпоративні чати, регулярні онлайн-зустрічі) забезпечують мінімізацію стресу, посилення довіри до керівництва та зменшення плинності кадрів. З метою збереження персоналу варто також приділяти увагу психоемоційній підтримці, впроваджувати на підприємстві консультації з кризовими психологами, навчання з управління стресом.

3) *Формування кадрового резерву*. Механізм кадрового дублювання має передбачати підготовку працівників до виконання декількох ролей, а також залучення до співпраці фахівців, які знаходяться за межами небезпечних регіонів. Створення баз даних резервістів – важливий крок до відновлення функцій підприємства після втрат. [4].

4) *Цифровізація HR-процесів*. Управління кадровою безпекою має переходити у цифровий формат: електронний облік кадрів, онлайн-навчання, цифрові платформи комунікації та мотивації. Необхідно зазначити, що цифрові HR-інструменти знижують витрати на управління кадрами та підвищують ефективність у кризових ситуаціях [6].

Так, підприємства, які впровадили заходи з кадрової безпеки до початку війни, адаптували графіки роботи під сучасні виклики, впровадили психологічну підтримку і запровадили гнучкі форми праці зуміли зберегти більшу частину персоналу. Відзначимо, що першочерговою метою HR в умовах війни є не зростання ефективності, а збереження здатності до базових функцій підприємства.

Отже, забезпечення кадрової безпеки в умовах воєнного стану є не тільки технічним, а й стратегічним завданням. Воно, перш за все, потребує:

- розробки внутрішніх політик адаптації та захисту персоналу,
- активної комунікації та підтримки працівників,
- правової захищеності кадрів,
- формування резерву та використання цифрових HR-інструментів.

Інтеграція цих елементів у загальну стратегію підприємства підвищує його життєстійкість та знижує ризики припинення діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гармаш, О.І., Перерва, П. Г. (2022). Кадрова безпека як ключовий фактор економічної безпеки підприємства. *Наукові вісті НТУ «ХПІ»*, № 15, с. 48–54. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/fc4a572c-2996-46f0-a252-0e23902a49e6>



2. Вороніна, А. А., Мірошніченко, Н. В. (2021). Кадрова безпека підприємства в системі економічної безпеки. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*, № 4, с. 109–115. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/f7f93c10-3b4e-49ab-b115-f79e8fc13813>
3. Мігус, І. М. (2020). Організація системи управління кадровою безпекою підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 1(57), с. 56–62. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/135>
4. Левченко А.О. Сучасні підходи до управління розвитком людських ресурсів в умовах становлення економіки знань. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management : Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia)*. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. 460 p., P. 193-194 <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-66>
5. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 44, ст.416. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>
6. Матківська, Р. П., Захко, О. В. (2023). Цифрові інструменти HRM в умовах підвищеної загрози для підприємств. *Information Technologies and Systems in Industry*, № 3(21), с. 44–50. URL: <https://journals.urau.ua/itssi/article/view/301059>

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

Вовк Богдан

*студент II курсу магістратури спеціальності 073 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Левченко Олександр Миколайович

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Економічна нестабільність – один із ключових викликів, з якими сьогодні стикаються підприємства в Україні. Коливання інфляції, нестабільність валютних курсів, перешкоди в логістичних ланцюгах, форс-мажорні події (війна, політичні зміни), нестабільність законодавства, змінність зовнішнього середовища через війну та міжнародні виклики суттєво ускладнюють планування, управління витратами та забезпечення платоспроможності вітчизняних підприємств.

Перед тим, як визначити особливості впливу економічної нестабільності на фінансово-економічну безпеку підприємства, необхідно визначити сутність самого поняття даного виду безпеки. Так, під фінансово-економічною безпекою підприємства, на нашу думку, слід розуміти стан, за якого підприємство має достатній рівень ресурсів, механізмів управління ризиками та адаптивних здатностей, щоб забезпечити свою стабільну діяльність навіть в умовах несприятливих зовнішніх та внутрішніх змін.

При цьому поняття фінансово економічної безпеки підприємства включає здатність підприємства зберігати стабільні фінансові потоки, забезпечувати



ліквідність та платоспроможність, захищати себе від фінансових, економічних та правових ризиків, забезпечувати інвестиційний розвиток і конкурентоспроможність.

До основних складових фінансово економічної безпеки підприємств належать:

- фінансова стійкість;
- ліквідність;
- прибутковість;
- інвестиційна активність;
- рівень ризиків і здатність до їх вчасного прогнозу;
- ефективне управління витратами;
- стратегічне та антикризове планування.

З метою визначення як економічна нестабільність впливає на фінансово-економічну безпеку вітчизняних підприємств, необхідно ідентифікувати основні прояви економічної нестабільності в Україні та обґрунтувати, як ці прояви впливають на ключові показники фінансово-економічної безпеки підприємства і сформулювати стратегічні рекомендації для підприємств задля зменшення негативного впливу нестабільності.

Характеризуючі сучасні прояви економічної нестабільності в Україні необхідно зазначити про наступні тренди у вітчизняній фінансовій сфері.

Так, розглядаючи динаміку ВВП у 2022–2024 рр., можна відмітити наступні тенденції (рис. 1):

1. Різде падіння у 2022 році (майже на третину ВВП).
2. Швидке відновлення у 2023 році, тобто сигнал адаптаційних можливостей економіки.
3. Поступове вирівнювання у 2024, тобто економіка почала входити у фазу повільного, але стабільного зростання, без передумов для різкого підйому (через воєнні ризики, інфраструктурні втрати, демографічні проблеми).

Важливе значення для характеристики турбулентності зовнішнього середовища і дослідження динаміки інфляції. Так характеризуючи динаміку індексу інфляції протягом 2022-2024 років слід зазначити наступне (рис.2):

1. Відзначається значне зростання інфляції – після початку війни індекс споживчих цін (CPI) різко підвищився, досягнувши у 2022 році приблизно 20–25%, а за деякими оцінками – і більше [1].
2. У 2023 р. інфляція дещо спала, але залишалась суттєвою - 2023 ~ 12-15% [1].
3. У 2024 році інфляційний тиск зменшився, але все ще високий порівняно з довоєнними стандартами. НБУ і інші звіти говорять про уповільнення.



Рис.1. Динаміка реального ВВП України протягом 2022-2024 рр.[2]



Рис.2. Динаміка інфляції в Україні протягом 2022-2024 рр.[2].

Необхідно зазначити про особливості впливу економічної нестабільності на фінансово-економічну безпеку підприємств. Серед основних напрямів впливу такі як:

1. Ліквідність - підвищення цін і зростання витрат на закупівлю матеріалів призводить до збільшення оборотного капіталу, зменшення залишків грошових коштів, що може викликати затримки платежів.

2. Прибутковість - маржа під тиском зростаючих собівартості виробництва та енергії; часто неможливість повністю перенести витрати на кінцевого споживача через конкурентне середовище або регулювання цін.

3. Фінансова стійкість - збільшення заборгованості, особливо короткострокової; зменшення резервів; підвищення ризику дефолту при високому кредитному навантаженні.

4. Інвестиційна активність - інвестори більш обережні; зниження капіталовкладень у модернізацію; затримки або відмова від довгострокових проєктів через невизначеність.

5. Управління ризиками і стратегічна гнучкість - підприємства, які не мають систем раннього попередження та адаптивних стратегій, схильні до більших втрат.

Поряд з цим, вразливість підприємства залежить від таких чинників як:

1. Розмір підприємства – великі підприємства мають більше фінансових резервів, доступ до кредитів на кращих умовах, можуть диверсифікувати постачальників.

2. Галузева належність – підприємства, які є імпортозалежними (сировина, комплектуючі), або енергоємні галузі відчувають більший удар від девальвації, підвищення цін на енергоносії.

3. Інституційне та регуляторне середовище – стабільність законодавства, ставка податків, стабільність тарифів, передбачуваність політики сприяють зменшенню ризику.

4. Менеджмент та внутрішні ресурси – наявність стратегічного планування, адаптивної системи управління, дієвих фінансових контролів, резервів ліквідності.



5. Зовнішні шоки – війна, логістичні перебої, міжнародні санкції, коливання світових цін.

Отже, в цілому, узагальнюючі різноманітні чинники впливу на фінансово-економічну безпеку підприємств, в умовах економічної нестабільності, необхідно виділити наступні напрями що сприяють її підвищенню:

1. **Моніторинг макроекономічних показників** – регулярне відстеження інфляції, валютних курсів, прогнозів НБУ; використання цих даних у фінансовому плануванні.

2. **Розробка сценаріїв** - створення фінансових планів для базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв; врахування різних рівнів інфляції та витрат.

3. **Оптимізація структури витрат** - зменшення залежності від імпорتنих матеріалів, пошук альтернативних постачальників, енергоефективність.

4. **Формування фінансових резервів та буферів** - підтримка ліквідності; можливість швидкого реагування на несподівані витрати.

5. **Розвиток ризик-менеджменту** - виявлення та оцінка ризиків, встановлення систем раннього попередження, страхування ризиків, диверсифікація діяльності.

6. **Інвестиції в технології та інновації** - автоматизація, цифровізація, поліпшення виробничих процесів, щоб знизити собівартість.

7. **Вдосконалення корпоративного та фінансового управління** - прозорість, ефективне управління оборотним капіталом, контроль над дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Підсумовуючи, зазначимо, що економічна нестабільність в Україні 2025 року проявляється через високі темпи інфляції, змінність цін на продукти та енергоносії, невизначеність щодо витрат, що створює серйозні загрози для фінансово-економічної безпеки підприємств. Так, підприємства, які мають слабку ліквідність, малий розмір, високу імпортну залежність або відсутність гнучких стратегій управління ризиками, виявляються найбільш вразливими. Водночас, ті підприємства, які впроваджують системи управління ризиками, мають внутрішні резерви, проводять сценарне планування та оптимізують витрати, можуть суттєво знизити негативний вплив нестабільності. В свою чергу державна політика відіграє ключову роль: прогнози НБУ, стабільність законодавства, підтримка підприємств, розвиток інституцій допомагають створити середовище, яке зменшує ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. РБК-Україна. Ціни зростатимуть швидше: НБУ погіршив прогноз з інфляції. - 2025. - Режим доступу: <https://www.rbc.ua>
2. Національний банк України. Інфляційний звіт. - Січень 2025.- Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
3. Бізнес Медіа. Інфляція в Україні у червні 2025 року сповільнилася до 14,3 %. - 10 липня 2025. - Режим доступу: <https://businessmedia.com.ua>
4. Бутенко В.В., Музика С.Є. Фінансова безпека підприємств у контексті глобальних трансформацій і воєнного стану // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. - 2024. - Режим доступу: <https://rinek.onu.edu.ua>
5. Левченко О.М., Вовк М.О., Юрченко Н.І., Гаврилюк А.Р. Діагностика системи управління фінансово-економічною безпекою конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах цифровізації // *Агросвіт*. - № 4. - 2024.— С. 22–30.



6. Shakhathreh H. J. M., Alazzam F. A. F., Bosak I., Homolskay V., Sai L., Levchenko O. The Structure of the Mechanism for the Development of Commercial Law in the Context of Ensuring the Economic Security of an Enterprise: Countering Financial Risks // *Review of Economics and Finance*. - 2023. - Vol. 21. - P. 2699–2705. - Режим доступу: <https://refpress.org/ref-vol21-a291/>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ВОЄННИЙ ЧАС

Губіна Любов

*студентка 2 курсу магістратури,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка» м. Запоріжжя*

Соріна Оксана Олександрівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка» м. Запоріжжя*

Збройна агресія призвела до радикальної зміни функції стратегічних документів розвитку: від "інструментів зростання" до механізмів аварійної координації, забезпечення життєдіяльності та зниження вразливості населення.

У такій конфігурації стратегічне планування виконує подвійне завдання: підтримує безперервність критичних сервісів і водночас закладає фундамент "build back better" - відбудови з підвищеними стандартами енергоефективності, безбар'єрності та екологічності. Нормативна рамка України забезпечує необхідні повноваження та процедурні інструменти для органів державної влади й місцевого самоврядування, включно з режимами особливого періоду, бюджетними механізмами і цифровими процесами публічних закупівель.

В процесі стратегічного планування важливим етапом є теоретико-методичне узагальнення засад і процедур стратегічного планування розвитку територій у воєнний час, систематизація організаційних ролей і фінансових інструментів, а також формулювання вимог до моніторингу, оцінювання та прозорості.

Сучасні підходи на місцевому рівні зміщуються у бік адаптивного управління: короткі ітерації (3-12 місяців), регулярна ревізія припущень і показників, сценарність бюджетування, забезпечення континуїтету управління. Вихідним кроком є системна діагностика: демографія, ринок праці, структура економіки, стан критичної інфраструктури, логістика, безпекові параметри, бюджетна спроможність. Далі формується карта стейкхолдерів і сценарії (базовий/стресовий/песимістичний), у яких фіксуються тригери перегляду рішень і "шлюзи" зміни портфеля.

Ключовою вимогою до цих етапів є доказовість і ризик-орієнтованість: відбір ініціатив здійснюється за матрицею R-E-R (Risk reduction, Economic impact, Readiness), що дозволяє зосереджувати ресурси на заходах, які одночасно знижують ризик, створюють економічний ефект і мають високу технічну готовність до реалізації.



Правове підґрунтя стратегічного планування у воєнний час охоплює: Конституційний рівень; Спеціальне законодавство особливого періоду; Законодавство стосовно децентралізації та регіональної політики, а також стратегії національної безпеки.

На центральному рівні функціонують урядові координаційні майданчики відновлення, профільні міністерства та спеціалізовані агентства; на регіональному й місцевому – військові адміністрації, комісії з техногенно-екологічної безпеки та НС, виконавчі органи рад, комунальні підприємства-оператори інфраструктури. На боці міжнародних партнерів діють донорські платформи, МФО й трастові фонди.

На всіх рівнях, як на рівні громад та і на державному рівні інструментарій змін охоплює: плани швидкого відновлення (3-12 міс.), програми середнього горизонту (1-3 роки) з портфельним управлінням; секторальні дорожні карти (енергетика, транспорт, вода, охорона здоров'я, освіта, житло); фінансові інструменти (спецфонди, цільові субвенції, гарантії, ДПП, ваучери для МСП, проєктні облігації); цифрові рішення (ГІС платформи пошкоджень, реєстр проєктів, публічні дашборди КРІ, модулі e-procurement); кадрові механізми (мобільні проєктні офіси, типові ТЕО, каталоги рішень); партисипативні практики (консультації, цифрові звернення, бюджет участі).

У воєнних умовах пріоритет надається об'єктам, від яких залежить життєзабезпечення населення та мінімальна економічна активність: енергетичні системи (мікромережі, накопичувачі, резерви палива, захист підстанцій), транспорт і логістика (альтернативні коридори, тимчасові мости, мультимодальні вузли), вода й водовідведення (автономні модулі, енергонезалежні насоси, захист джерел), соціальні сервіси (укриття, пункти незламності, лікарні з резервним живленням, навчальні хаби), цифрова мережа (резервні канали, георознесені дата-центри).

Забезпечення фінансування відбувається за рахунок поєднання: бюджетних ресурсів і міжбюджетних трансфертів; міжнародної допомоги (гранти, пільгові кредити, трастові механізми, results-based financing); приватного капіталу (ДПП, концесії, інвестиційні гарантії, страхування воєнних ризиків); громадських ініціатив. Узгодження швидкості рішень і підзвітності забезпечується через єдиний реєстр проєктів із трекінгом статусів, бюджетів і результатів, синхронізований із системою публічних закупівель та аудитом.

Стратегічне планування на рівні громад включає в себе повторюючі циклічні дії: Оцінювання ризиків; Сценарне моделювання; Відбір ініціатив за матрицею R-E-R (Risk reduction, Economic impact, Readiness); Фінансування; Реалізацію портфеля через рамкові угоди та гнучкі контракти, із чіткими відповідальними та календарем контрольних точок; Моніторинг і оцінювання; Зворотний зв'язок: перегляд допущень і параметрів кожні 3-6 місяців, оновлення дорожніх карт.

Система індикаторів стратегічного планування поділяється на оперативні (щотижневі/щомісячні) і стратегічні (квартальні/піврічні). До цільових метрик віднесено: частку об'єктів критичної інфраструктури з резервним живленням; середній час відновлення (MTTR); відсоток критичних послуг із діючими планами безперервності; доступність укриттів; швидкість надання гуманітарної допомоги; охоплення підтримкою вразливих домогосподарств; динаміку МСП; податкові



надходження на 1 мешканця; обсяг приватних інвестицій під гарантії; частку контрактів із повним набором відкритих даних; кількість аудитів і усунених ризиків.

Публічна прозорість реалізується через відкриті реєстри, дашборди КРІ, електронні закупівлі та механізми незалежного аудиту, що знижує корупційні ризики і підвищує довіру населення.

Стратегічне планування у воєнний час розглядається як дисципліна, орієнтована на безпеку, стійкість і швидкість управлінських рішень. Правова визначеність, адаптивна методика, портфельний підхід, цифрова прозорість і пропорційність між безпекою та правами людини формують основу життєздатності громад та післявоєнного зростання. Узгодженість державної, регіональної та місцевої політики, підтримана відкритими даними й аудитом, створює умови для ефективного використання публічних і приватних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV Офіційний веб-сайт Верховної Ради України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку та планів заходів їх реалізації. Київ : Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0306921-23>
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
4. Дерун Т., Кочерга О. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2052>
5. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Закону України від 07.08.2018 № 901. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНИЦІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Дворак Катерина

*студентка II курсу магістратури спеціальності 051 Економіка,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя*

Лісніченко Маргарита Олександрівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя*

Текст тез. Сучасні процеси цифровізації глобальної економіки суттєво змінюють підходи до забезпечення економічної безпеки держав. У митній сфері, де зосереджено значні фінансові потоки, цифрова трансформація виступає не лише засобом підвищення ефективності адміністрування, а й ключовим елементом антикорупційної політики.



Автоматизація процедур, електронний документообіг, інтеграція баз даних і впровадження штучного інтелекту створюють умови для мінімізації людського фактору, який традиційно є одним із головних джерел корупційних ризиків. Цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість, скоротити час митного оформлення, забезпечити об'єктивність рішень і покращити довіру бізнесу до держави.

В умовах воєнного часу та повоєнного відновлення України питання формування цифрової доброчесності митних процедур набуває стратегічного значення, адже від ефективності митної системи залежить не лише наповнення бюджету, а й конкурентоспроможність країни в міжнародній торгівлі.

Згідно з положеннями Державної антикорупційної програми, одним із ключових завдань визначено розроблення Стратегічного плану цифрової трансформації митниці відповідно до європейського багаторічного плану MASP-C (Multi-Annual Strategic Plan for Customs). Мета цього документа – зменшення дискреційних повноважень митних посадовців шляхом автоматизації процедур, запровадження цифрових сервісів та стандартизації процесів [1].

Цифрова трансформація митниці в Україні покликана не лише підвищити ефективність управління, а й усунути суб'єктивність рішень. Прозорість митного адміністрування передбачає публічність нормативних актів, відкритість регламентів, моніторинг процесів і зрозумілі алгоритми контролю. Таким чином, цифровізація є не просто технологічним, а системним антикорупційним механізмом.

Міжнародний досвід підтверджує тісний зв'язок між рівнем автоматизації митних процедур і зниженням корупційних ризиків. У ЄС створення централізованого Customs Data Hub забезпечує єдиний простір даних, що мінімізує можливості для маніпуляцій і зловживань [2]. Концепція SMART borders, запропонована Всесвітньою митною організацією (WCO), базується на принципах «мінімального контакту» – електронні черги, автоматична перевірка, управління ризиками на основі аналітики.

Прикладом є контейнерний термінал «Maasvlakte II» у Нідерландах, де більшість операцій здійснюються автоматично, що скорочує час обробки вантажів і практично виключає контакти з чиновниками [3]. Подібні підходи є орієнтиром для України у впровадженні «розумних кордонів» і безконтактних процедур.

Цифрові системи управління ризиками дозволяють обробляти митні декларації без участі інспектора, якщо алгоритм виявляє низький рівень ризику. Це усуває можливість «ручного втручання» та суб'єктивних рішень. У документах Антикорупційної програми зазначено необхідність обмеження дискреційних повноважень митників при визначенні митної вартості чи виборі форм контролю через автоматизовані механізми ризик-аналізу [4].

Сучасні IT-рішення в митній сфері базуються на технологіях Big Data та штучного інтелекту (AI). У країнах ЄС діє система CRMS2 (Common Risk Management System), яка інтегрує національні бази даних і автоматично виявляє ризикові декларації. У Сінгапурі модуль TradeNet із використанням алгоритмів AI скоротив частку ручних перевірок до 5%. Впровадження аналогічних підходів в Україні дозволить зменшити кількість перевірок, прискорити процедури та знизити корупційні ризики [5].



Водночас ефективність таких систем залежить від регулярного оновлення моделей ризику, їхньої пояснюваності (explainable AI) та контролю з боку незалежних структур. Це забезпечить довіру як з боку митників, так і бізнесу, запобігаючи маніпуляціям із налаштуваннями системи.

Одним із базових напрямів цифрової антикорупційної політики є створення порталу відкритих митних даних (Data Transparency Portal), який акумулюватиме ключові показники діяльності митниці: час оформлення, кількість оглядів, результати перевірок, дисциплінарні провадження тощо.

Відкриті дані мають бути стандартизовані згідно з принципами Open Data Charter: у форматах CSV, JSON, XML, з описом метаданих і часовими маркерами. Це дозволить проводити незалежний аналіз, виявляти аномалії й підвищить підзвітність митних органів.

Публікація таких наборів сприятиме розвитку громадського контролю та довіри бізнесу, а також інтеграції з порталом відкритих даних Мінфіну та системою «Єдине вікно». Європейський досвід (MASP-C) підтверджує, що відкритість інформації є дієвим запобіжником корупції, оскільки зменшує кількість «ручних» рішень і підвищує передбачуваність процедур.

Ефективна антикорупційна політика потребує діалогу між митницею, бізнесом і громадськістю. Цифрові платформи типу B2G Connect забезпечують персоніфікований доступ суб'єктів ЗЕД до інформації про стан митного оформлення, скарги чи платежі, що мінімізує потребу в особистих контактах.

Важливим кроком є створення електронної книги скарг, публічного реєстру антикорупційних перевірок, системи опитувань щодо якості сервісу. Такий підхід посилює підзвітність Державної митної служби та сприяє підвищенню довіри бізнесу. Досвід ініціативи EU4Digital показує, що використання спільного «електронного кордону» дозволяє скоротити кількість точок потенційного втручання людини [6].

Жодна цифрова реформа не буде ефективною без підготовлених кадрів. Рівень цифрової компетентності митників безпосередньо впливає на успішність антикорупційних змін. Недостатні навички роботи з електронними системами чи аналітичними платформами створюють ризики помилок, неформальних практик та неефективних рішень.

Необхідно розробити Національний профіль цифрових компетентностей для працівників Держмитслужби, який передбачатиме п'ять блоків:

- інформаційна грамотність і робота з даними;
- цифрова комунікація та кіберетика;
- створення цифрового контенту (робота з деклараціями, базами даних);
- безпека інформації;
- аналітика і використання штучного інтелекту.

Запровадження системи щорічного оцінювання цифрових навичок (digital audit), програм мотивації й навчання у співпраці з WCO, OECD SIGMA, EU4Digital сприятиме формуванню цифрової культури доброчесності. Також важливо впровадити Кодекс цифрової етики митника, який регламентуватиме правила поведінки в онлайн-середовищі, використання службових даних і дотримання принципів кібербезпеки.



Оскільки митні ІТ-системи обробляють чутливу інформацію про товари, маршрути та імпортерів, питання кіберзахисту є критичним. Необхідно впроваджувати протоколи Zero Trust, системи моніторингу SOC та алгоритми реагування на кіберінциденти. Витоки або несанкціонований доступ можуть не лише завдати шкоди іміджу держави, а й створити передумови для нових форм корупції через маніпуляції даними.

Цифрова трансформація митної системи України є стратегічним напрямом зміцнення економічної безпеки держави. Її антикорупційний потенціал полягає у мінімізації людського фактору, забезпеченні прозорості та підзвітності, підвищенні ефективності управління ризиками.

Комплекс заходів має охоплювати три взаємопов'язані складові:

- технологічну – автоматизація процедур, використання штучного інтелекту, відкриті дані;
- інституційну – стандартизація процесів, аудит алгоритмів, незалежний моніторинг;
- людську – розвиток цифрової грамотності, етичних стандартів і культури доброчесності.

Реалізація таких підходів сприятиме формуванню екосистеми цифрової доброчесності у митній сфері. Це не лише зменшить рівень корупції, а й підвищить довіру бізнесу, забезпечить стабільні надходження до бюджету, інтеграцію України у європейський цифровий простір і зміцнення її позицій у міжнародних рейтингах прозорості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна антикорупційна програма. Національне агентство з питань запобігання корупції URL: <https://dap.nazk.gov.ua/zahid/618/> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Establishing an EU customs data hub and an EU customs authority *European Parliament* URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753931/EPRS_BRI%282023%29753931_EN.pdf
3. Trade facilitation and SMART Borders. *World Customs Organization*. URL: <https://www.wcoesarpsg.org/trade-facilitation-and-smart-borders/> (дата звернення: 26.10.2025).
4. Державна антикорупційна програма України: Проблема 2.3.1 – недостатня прозорість та ефективність митної служби; заходи цифрової трансформації та автоматизації. *Національне агентство з питань запобігання корупції* URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/01.-State-Anticorruption-Program.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
5. The Future of Customs Risk Management: How Machine Learning Is Shaping the Landscape. *Cotecna* URL: <https://www.cotecna.com/en/media/news/the-future-of-customs-risk-management-how-machine-learning-is-shaping-the-landscape> (дата звернення: 26.10.2025).
6. Successful Ukraine-Romania eCustoms pilot enhances trade facilitation. *EU4Digital* URL: <https://eufordigital.eu/successful-ukraine-romania-ecustoms-pilot-enhances-trade-facilitation/> (дата звернення: 26.10.2025).



ДЕМОГРАФІЧНЕ СТАРІННЯ ЯК ВИКЛИК ЕКОНОМІЧНИЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Деков Дан

*студент II курсу магістратури спеціальності 051 Економіка,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя*

Лісніченко Маргарита Олександрівна

*канд. економ. наук, доцент кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя*

Текст тез. Демографічне старіння є однією з ключових тенденцій соціально-економічного розвитку України, яка визначає довгострокові параметри функціонування ринку праці. Зростання частки осіб старших вікових груп і скорочення працездатного населення створюють глибокі структурні трансформації у пропозиції робочої сили, впливаючи як на кількісні, так і на якісні характеристики трудового потенціалу. Для України, що водночас переживає наслідки війни, масштабну міграцію та економічну нестабільність, питання адаптації ринку праці до процесів старіння населення набуває стратегічного значення.

З одного боку, старіння суспільства спричиняє дефіцит кадрів і зростання навантаження на економічно активне населення. З іншого – воно актуалізує необхідність використання потенціалу осіб пенсійного віку, які здатні залишатися економічно активними, за умови створення відповідних умов для продовження трудової діяльності. Таким чином, демографічне старіння стає не лише викликом, а й потенційним ресурсом соціально-економічної стабільності.

Динаміка вікової структури населення України свідчить про посилення демографічного навантаження. За оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, на кінець 2023 року на підконтрольній території проживало 31,1 млн осіб, серед яких 25,5% становили громадяни віком від 60 років і старше [1]. Це означає, що кожен четвертий мешканець країни – людина пенсійного віку, а співвідношення осіб старших вікових груп до працездатного населення вже перевищує 40%. Водночас чисельність осіб віком 60+ на третину перевищує кількість молоді 16-29 років.

Прогнози ООН підтверджують подальше посилення тенденції старіння: до 2080 року частка населення віком понад 60 років може досягти 49%, тобто майже половина громадян країни перебуватиме за межами традиційно працездатного віку. Це формує довгостроковий виклик для ринку праці, оскільки скорочення чисельності молодших когорт супроводжується не лише зменшенням обсягу пропозиції праці, а й поступовим зниженням потенціалу інноваційного розвитку.

Одночасно із демографічними процесами ринок праці України стикається з гострим дефіцитом кадрів, який посилюється воєнними втратами, зовнішньою міграцією та евакуацією населення. За оцінками бізнесу, тривалість закриття вакансій зросла майже удвічі порівняно з довоєнним періодом, а підприємства дедалі частіше залучають до роботи представників соціально вразливих категорій – ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб і громадян пенсійного віку [2].



У такій ситуації розширення трудової участі осіб старших вікових груп стає одним із ключових напрямів подолання дефіциту робочої сили. Проте ефективна інтеграція людей старшого віку в ринок праці вимагає комплексного підходу: від зміни законодавчих бар'єрів до розвитку освітніх і соціальних механізмів підтримки.

Діюче законодавство України містить низку вікових обмежень, що фактично унеможливають або обмежують участь літніх осіб у ринку праці: зокрема, у сфері державної служби чи муніципального управління. Усунення таких бар'єрів могло б сприяти більш повному використанню людського потенціалу та зменшенню навантаження на систему соціального забезпечення [3].

Державна політика має бути орієнтована на створення гнучких умов праці, які дозволять особам пенсійного віку працювати на неповний робочий день, у дистанційному форматі або за контрактною системою. Такі підходи вже довели свою ефективність у країнах ЄС, де політика активного старіння передбачає залучення старших працівників до економічної діяльності через адаптацію робочих місць і стимулювання навчання протягом життя.

Попри структурні зміни в економіці, частка працюючих пенсіонерів в Україні залишається стабільною, коливаючись у межах 14–17% від загальної кількості зайнятих [4]. У 2023 році, за даними опитування ЮНІСЕФ, вона навіть зросла до 21%. Це свідчить про поступову адаптацію економіки до старіння населення, а також про те, що старші покоління дедалі частіше виступають компенсаторним ресурсом робочої сили.

Причини продовження трудової активності пенсіонерів мають подвійний характер. З одного боку, це економічна необхідність, зумовлена низьким рівнем пенсійного забезпечення. З іншого – соціальна мотивація, бажання зберегти активність, соціальні контакти й відчуття суспільної корисності. Однак переважна більшість літніх працівників зосереджена у низькокваліфікованих сегментах зайнятості: професії прибиральників, охоронців, двірників, підсобних робітників тощо [5]. Це вказує на дисбаланс між досвідом і можливостями самореалізації літніх осіб, а також на приховану дискримінацію за віком у найму на посади, що потребують високої кваліфікації або управлінських навичок.

Для підвищення конкурентоспроможності старших працівників на ринку праці ключовим завданням є розвиток освіти протягом життя. Освітні програми для осіб віком 50+ повинні охоплювати як базові цифрові навички, так і професійну перепідготовку в галузях, де попит на кадри є найвищим: зокрема в охороні здоров'я, освіті, логістиці, соціальному обслуговуванні.

Наразі система формальної освіти в Україні практично не охоплює літніх громадян, тоді як сегмент неформальної освіти дорослих залишається розвиненим лише фрагментарно. Доцільним є створення на базі центрів зайнятості регіональних платформ перепідготовки працівників старших вікових груп із залученням бізнесу та місцевих громад. Такі центри можуть стати інструментом професійної реінтеграції осіб, які втратили роботу внаслідок війни або переміщення.

Опитування Центру Разумкова показало, що більшість населення сприймає вирішення проблеми кадрового дефіциту через залучення молоді (52,4%), тоді як лише 30,2% підтримують програми навчання для осіб старшого віку [4]. Це свідчить про стійкі стереотипи щодо «непристосованості» літніх людей до сучасного ринку



праці. Водночас демографічна ситуація вказує на об'єктивну неможливість розв'язання проблеми дефіциту кадрів без розширення участі осіб пенсійного віку.

Державна служба зайнятості фокусується переважно на молоді, жінках, ветеранах і внутрішньо переміщених особах, майже не враховуючи потенціал старших вікових груп. Така недооцінка трудового потенціалу людей похилого віку створює структурний дисбаланс між соціальною політикою та реальними демографічними процесами.

Демографічне старіння формує комплексний вплив на ринок праці:

- зменшення чисельності економічно активного населення та дефіцит робочої сили;
- зміщення вікової структури робочої сили на користь старших груп;
- зниження технологічної адаптивності працівників;
- зростання фінансового тиску на систему соціального забезпечення.

Водночас старіння може виступати стимулом для реформ: розвитку автоматизації, цифровізації праці, впровадження технологій «age management», модернізації системи охорони праці та гнучких форм зайнятості. Саме така адаптивна політика здатна трансформувати виклики демографічного старіння у нові можливості для сталого розвитку.

Демографічне старіння в Україні набуває системного характеру, визначаючи стратегічні орієнтири соціально-економічної політики держави. Його вплив на ринок праці проявляється через скорочення трудових ресурсів, зміну вікової структури зайнятих і зростання ролі осіб пенсійного віку в забезпеченні економічної стабільності.

У сучасних умовах розроблення державної політики активного старіння є критично важливим завданням. Вона має ґрунтуватися на трьох ключових принципах:

- інклюзивність ринку праці – ліквідація вікової дискримінації та створення рівних можливостей для працевлаштування осіб 50+;
- навчання протягом життя – системна підтримка професійної адаптації та цифрової освіти старших працівників;
- гнучкість зайнятості – розвиток дистанційних, часткових і тимчасових форм праці для літніх громадян.

Забезпечення цих умов дозволить Україні не лише пом'якшити наслідки демографічного старіння, а й перетворити старше покоління на активний ресурс соціально-економічного розвитку, сприяючи зміцненню людського капіталу та стійкості економіки в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Соціально-економічний стан домогосподарств України (за результатами загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств, проведеного у грудні 2023 р. – лютому 2024 р.). *Сайт Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні* URL: <https://www.unicef.org/ukraine/documents/social-economical-state-2023-24> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Інфляційний звіт, квітень 2024 р. *Національний банк України* URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7 (дата звернення: 26.10.2025).



3. Людський капітал – виклики для відновлення України. *Центр Разумкова* URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
4. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв’язання
Центр Разумкова URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
5. Професійний склад працюючих за віком за січень 2024 року *Пенсійний фонд України* URL: https://www.pfu.gov.ua/2165613-profesijnyj-sklad-pratsyuyuchykh-zavikom-prof_vik-za-sichen-2024-roku/ (дата звернення: 26.10.2025).

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА (ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

Зотов Олексій

*студент II курсу спеціальності 073 Менеджмент,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Довгенко Яна Олексіївна

*кандидат економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Сучасні умови господарювання в Україні поєднують одразу кілька системних шоків: повномасштабну війну, гіперінфляцію 2022–2023 рр., порушення логістичних ланцюгів, різке зростання вартості імпорту та постійну девальвацію національної валюти. У таких умовах традиційні підходи до фінансового менеджменту втрачають ефективність, а ключовим завданням керівництва стає не лише збереження прибутковості, а й гарантування фінансово-економічної безпеки - тобто стану, за якого підприємство здатне виконувати всі свої зобов’язання навіть у найгірших сценаріях.

Для компаній роздрібною торгівлі, зокрема найбільшої української мережі будівельних гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К», це означає необхідність постійного балансування між двома критичними параметрами - фінансовою стійкістю (здатністю фінансувати розвиток переважно за рахунок власного капіталу) та ліквідністю (можливістю швидко мобілізувати кошти для поточних розрахунків). Дослідження проведено на основі фінансової звітності компанії за 2020–2024 рр. з використанням класичних, адаптованих та стохастичних моделей прогнозування.

Фінансово-економічна безпека трактується як комплексний стан захищеності фінансових інтересів підприємства, що забезпечує платоспроможність, фінансову стійкість та ліквідність навіть в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз [1]. У кризових умовах саме ці два останні компоненти стають визначальними.

Фінансова стійкість характеризує довгострокову рівновагу між власним і позиковим капіталом, а ліквідність - оперативну здатність перетворювати активи на грошові кошти. Їхній взаємозв’язок добре описує І. Бланк: надлишкова ліквідність



знижує рентабельність капіталу, тоді як її дефіцит загрожує неплатоспроможністю навіть за високої загальної стійкості [1].

Для оцінки та прогнозування використано трирівневий методичний інструментарій: класичні коефіцієнтні методи (current ratio, quick ratio, коефіцієнт автономії, маневреності), адаптовані дискримінантні моделі (модифікований Z-score Альтмана для emerging markets та інтегральна модель І. Бланка), стохастичне моделювання методом Монте-Карло (10 000 ітерацій) з урахуванням трьох сценаріїв: базового, песимістичного та воєнного.

Аналіз Діагностики фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» показав, що в період найбільших шоків (2022–2023 рр.) компанія пережила помітне, але контрольоване погіршення ключових індикаторів:

- коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,48 (2021) до 1,15–1,22 (2022–2023), що свідчить про тимчасовий дефіцит оборотних коштів через різке зростання цін на імпортні товари та логістичні витрати.

- модифікований Z-score Альтмана у 2022 р. опустився до 1,92 (зона «сірої зони»

- підвищений ризик), але вже у 2024 р. відновився до 2,78 (зона безпеки).

- коефіцієнт автономії залишився стабільним на рівні 0,52–0,57, що підтверджує збереження високої частки власного капіталу.

Стохастичне моделювання виявило, що без додаткових заходів ймовірність падіння поточної ліквідності нижче критичного рівня 1,0 становить: у песимістичному сценарії (інфляція 30 %, падіння продажів на 25 %) - 18 %; у воєнному сценарії (закриття 20–25 % магазинів) - 34 %.

На основі результатів моделювання розроблено систему антикризових стратегій, а саме запропоновано трирівневу систему антикризових стратегій, що реалізуються одночасно і доповнюють одна одну.

Профілактичні (попереджувальні) стратегії, метою яких є зниження ймовірності настання кризи ще до її прояву, передбачають: створення цільового ліквідного резерву в обсязі 8–10 % місячного обороту (близько 1,2–1,5 млрд грн), хеджування валютних ризиків за допомогою форвардних контрактів на 35–40 % імпортних закупівель; диверсифікація постачальників, збільшення частки вітчизняних товаровиробників з 42 % у 2021 р. до планових 60 % у 2026–2027 рр.

Реактивні (оперативні) стратегії призначені для швидкого реагування у разі реалізації кризового сценарію реалізуються через: оперативну оптимізацію асортименту за принципом ABC-XYZ з виведенням низькомаржинальних та низькообігових позицій (очікуване вивільнення 600–800 млн грн оборотних коштів), реструктуризацію короткострокового боргу шляхом подовження термінів кредитів на 12–24 місяці, тимчасове скорочення капітальних інвестицій на 30–40 % з перерозподілом на підтримку ліквідності.

Адаптивні (трансформаційні) стратегії спрямовані на довгострокову зміну бізнес-моделі, а саме: прискорена цифрова трансформація: збільшення частки онлайн-продажів з 12 % у 2021 р. до цільових 25–30 % до 2027 р., впровадження AI-систем динамічного ціноутворення та прогнозування попиту, розвиток власної логістичної інфраструктури (будівництво регіональних хабів у західній та центральній Україні).



Повторне стохастичне моделювання після впровадження запропонованого комплексу дій показало суттєве зниження ризиків:

- ймовірність падіння ліквідності нижче 1,0 у песимістичному сценарії зменшується з 18 % до 4–6 %;

- Z-score стабільно перевищує 3,2–3,5 (зона високої фінансової стійкості);

- додатковий чистий грошовий потік за 2025–2027 рр. оцінюється у 420–580 млн грн.

Таким чином, запропонована інтегральна модель антикризового управління, що поєднує традиційні коефіцієнтні методи, адаптовані дискримінантні моделі та стохастичне моделювання Монте-Карло, забезпечує точність прогнозування фінансової стійкості та ліквідності на рівні 85–90 % навіть в умовах високої невизначеності. Розроблений трирівневий комплекс стратегій (профілактичні + реактивні + адаптивні) є універсальним і може бути масштабований на інші великі підприємства роздрібною торгівлі України, дозволяючи не лише виживати в кризі, а й використовувати її як вікно можливостей для довгострокової трансформації бізнес-моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Ніка-Центр, 2020. 528 с.
2. Поддєрьогін А. М. Фінансова безпека підприємства: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.
3. Altman E. I., Hotchkiss E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy. 3rd ed. Wiley, 2019. 368 p.
4. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory & Practice. 16th ed. Cengage Learning, 2020. 1184 p.
5. Національний банк України. Макроекономічний огляд 2024. Київ: НБУ, 2024. 120 с.

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Катютіна Людмила

студентка II курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності D4 Регіональне управління,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя

Гудзь Петро Васильович

доктор економ. наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя

Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена впливом воєнних дій та тривалою дією правового режиму воєнного стану. Збройна агресія створила безпрецедентні виклики для органів влади, які змушені діяти в умовах постійних ризиків, обмеженості ресурсів та зростаючого суспільного запиту на ефективність і прозорість управлінських рішень.



Складні умови воєнного стану стали серйозним випробуванням для всієї системи державного управління, адже традиційні моделі не могли забезпечити належну швидкість і ефективність реагування. Саме тому держава була змушена адаптувати правові механізми, цифрові інструменти та кадрову політику до нових викликів.

Мета дослідження полягає у визначенні новітніх тенденцій розвитку публічного управління та адміністрування України в умовах воєнного стану.

В умовах підвищеної невизначеності особливого значення набуває питання правової гнучкості управлінських рішень. Це не просто технічна зміна процедур, а фундаментальна трансформація способу взаємодії держави з громадянами та бізнесом.

Однією з перших сфер, де відбулася трансформація, стала правова система. Саме вона задала рамку для подальших змін у сфері адміністрування.

Адаптивність права визначається як здатність правової системи швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, трансформуючи свої інститути, процедури та механізми регулювання. Правова еластичність забезпечила ефективне функціонування публічного управління в умовах війни, оскільки дозволила оптимізувати процедури ухвалення рішень і централізувати повноваження на регіональному рівні [1]. Водночас адаптивне управління не означає відмови від принципу законності, а навпаки — передбачає збалансоване поєднання правових гарантій і гнучкості управлінських рішень [2].

Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12.05.2015 р. [3], було створено 351 військову адміністрацію, що забезпечило єдність командування й стабільність у критичних ситуаціях.

Такий підхід підтверджує, що в умовах війни пріоритетом стає концентрація владних повноважень для забезпечення керованості процесів. Власне, створення військових адміністрацій — це відповідь на потребу у швидкому прийнятті рішень і чіткому вертикальному підпорядкуванні.

Централізація процесів управління під час криз підвищує ефективність рішень, зменшує ризики дублювання функцій і посилює координацію між рівнями влади [4].

Таким чином, інституційна адаптація поєднується з технологічною модернізацією, створюючи цілісну архітектуру державного управління.

Однак правові механізми були лише однією складовою адаптації. Не менш важливу роль відіграла цифровізація, що стала практичним інструментом збереження ефективності управління навіть у періоди обмеженого фізичного доступу до державних структур.

Цифровізація та розвиток е-врядування стали одними з найважливіших напрямів адаптації публічного управління України до умов воєнного стану. Ключову роль у цифровій трансформації державних послуг відіграє портал Дія, що став центральною платформою публічних сервісів: еДокумент, реєстрація бізнесу, грантові програми еРобота та компенсація за пошкоджене/зруйноване житло у межах еВідновлення. Загалом у застосунку доступні понад 30 сервісів, а на порталі Дія — більш ніж 100 послуг. Кожен сервіс став реакцією на виклики реальності [5].

Одним із найуспішніших прикладів є система Prozorro, яка зберегла функціонування навіть у період активних бойових дій.



Збереження стабільної роботи системи Prozorro не лише демонструє технологічну стійкість, а й підтверджує прагнення України до прозорості навіть у найскладніших умовах. Це свідчить про новий рівень довіри між державою та суспільством.

Не менш вагомим напрямом трансформації стала кадрова сфера. Без оновлення цінностей і компетентностей державної служби будь-які інституційні або цифрові зміни залишалися б формальними.

В умовах воєнного стану система публічної служби України переживає один із найскладніших етапів свого розвитку. Війна не лише поставила кадрову політику держави перед безпрецедентними викликами, а й стимулювала глибоку модернізацію кадрової служби відповідно до принципів професіоналізму, доброчесності та гнучкості управління персоналом.

Правова гнучкість, цифрова трансформація державних сервісів та професіоналізація публічної служби формують основу сучасного етапу модернізації системи управління. Вони визначають стратегічний вектор післявоєнного розвитку — підвищення стійкості, прозорості та гармонізацію з європейськими стандартами врядування.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що сучасна модель публічного управління в Україні розвивається в напрямі гнучкості, децентралізованої взаємодії та технологічної відкритості. Цей процес, хоча й складний, має незворотний характер і формує нову якість державності.

Висновок. Воєнний стан став каталізатором глибокої модернізації публічного управління України, спрямованої на зміцнення економічної безпеки держави. Відбулася трансформація від ієрархічної до адаптивно-мережевої моделі, що забезпечує стійкість, ефективність і контрольованість управлінських процесів. Збалансоване поєднання правової еластичності, цифрових інструментів та професійних компетентностей держслужбовців стало основою побудови дієвої системи управління ризиками у воєнний і післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Rodion Nehara, Oleksii Kalchuk, Olena Riabchenko, Svitlana Kapitanets, Oleksandr Marusiak. System of public administration entities in times of war: the Ukrainian experience. CERIDAP. Rivista italiana di diritto pubblico comparato. 2025. №2. URL: https://ceridap.eu/pdf/estratti/Estratto-10.13130_2723-9195_2025-2-20.pdf. (дата звернення: 05.11.2025).
2. Mariana Gustafsson, Olga Matveieva, Elin Wihlborg, Yevgeniy Borodin, Tetiana Mamatova, Sergiy Kvitka. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. Elsevier. Government Information Quarterly. 2025. № 42. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000504/> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. 250 с.
4. OECD. (2024). Steering from the Centre of Government in Times of Complexity: Compendium of Practices. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/steering-from-the-centre-of-government-in-times-of-complexity_45d505ee/69b1f129-en.pdf. (Дата звернення: 05.11.2025).



5. Нова послуга в Дії: знаходьте найближче укриття в кілька кліків. 08.02.2024. Дія : вебсайт.
URL: <https://diia.gov.ua/> (Дата звернення: 05.11.2025).

СУЧАСНІ МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Коротинський Володимир

*студент II курсу магістратури спеціальності 073 Менеджмент
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

Левченко Олександр Миколайович

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
м. Кропивницький*

В умовах постійного зростання кількості та складності кіберзагроз традиційні периметрові моделі захисту корпоративних мереж стають неефективними, оскільки сучасне інформаційне середовище підприємств характеризується надзвичайною динамічністю, зростанням кількості підключених пристроїв та постійним розширенням цифрової інфраструктури. Зокрема, інтеграція хмарних сервісів, віддаленої роботи, IoT-пристроїв та мобільних платформ суттєво ускладнює управління безпекою корпоративних даних [1].

Серед основних тенденцій, що актуалізують гостроту питання забезпечення інформаційної безпеки сучасних підприємств слід виділити такі:

1) Розширення поверхні атаки. Віддалені підключення та мобільні середовища створюють додаткові точки входу для зломисників.

2) Складність сучасних загроз. Використання шкідливих програм нового покоління (AI-driven malware, ботнети) та фішингових кампаній ускладнює класичне сигнатурне виявлення [3].

3) Внутрішні загрози (Insider Threats). Часто компрометація даних відбувається через дії або недбалість внутрішніх користувачів, що потребує постійного моніторингу поведінкових патернів [4].

Таким чином, традиційні методи периметрового захисту (firewall, антивірус, VPN) більше не гарантують належного рівня безпеки. Очевидно необхідним є перехід до нової концептуальної моделі «постійної перевірки» - нульової довіри (Zero Trust Security).

До найбільш результативних сучасних методів забезпечення інформаційної безпеки належать впровадження стратегії нульової довіри, інтелектуалізація процесів безпеки а також впровадження посиленої аутентифікації та криптографічного захисту.

Концептуальна стратегія нульової довіри є відповіддю на зміну парадигми безпеки – від принципу «довіряй, але перевіряй» до «нікому не довіряй, завжди перевіряй» [5].



Основні компоненти нульової довіри включають:

- верифікація доступу – кожен запит до ресурсу проходить автентифікацію, авторизацію та оцінку ризиків незалежно від того, звідки він надходить;
- принцип найменших привілеїв, тобто користувач отримує лише ті права, що необхідні для виконання конкретних задач;
- мікросегментація – розподіл мережі на ізольовані зони мінімізує наслідки компрометації вузла, дозволяючи швидше локалізувати загрозу [5].

Впровадження стратегії нульової довіри передбачає не лише технічну, але й організаційну трансформацію системи управління безпекою підприємства – створення централізованих політик доступу, постійний моніторинг ризиків та динамічне оновлення політик безпеки.

Інтелектуалізація процесів безпеки дозволяє перейти від реактивного реагування до проактивного прогнозування загроз. Основними напрямками застосування є аналіз аномалій та предиктивної політики.

Аналіз аномалій (Anomaly Detection) передбачає використання алгоритмів машинного навчання, які виявляють відхилення від типових моделей поведінки користувачів чи систем, сигналізуючи про потенційні атаки [1].

Предиктивна аналітика передбачає застосування нейронних мереж для прогнозування ймовірності компрометації активів або появи нових вразливостей [6].

Завдяки інтелектуальним системам можливо значно скоротити час виявлення інцидентів і час реагування, що критично для сучасних корпоративних інфраструктур.

Також важливим напрямом забезпечення інформаційної безпеки є посилення аутентифікація та криптографічний захист. Так, багатофакторна аутентифікація (MFA) та атрибутивно-орієнтовані алгоритми шифрування (CP-ABE) забезпечують гнучке керування доступом і захист даних як у транзиті, так і під час зберігання [2]. Водночас використання криптографічних протоколів нового покоління (Quantum-safe encryption) є запорукою безпечної взаємодії між компонентами корпоративної мережі.

Отже, сучасна модель інформаційної безпеки підприємства має бути адаптивною, гнучкою та базуватися на принципах постійного контролю. Впровадження стратегії нульової довіри у поєднанні з інтелектуальними системами моніторингу дозволяє забезпечити високий рівень стійкості корпоративної інфраструктури до сучасних кіберзагроз. Поряд з цим, застосування міжнародних стандартів (ISO/IEC 27001, NIST SP 800-207) у поєднанні з аналітикою даних і машинним навчанням формує нову парадигму кіберзахисту - «динамічну безпеку», де кожен доступ, транзакція та зміна стану системи проходять верифікацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Толкачов М., Дженюк Н., Євсєєв С., Лисецький Ю., Шульга В., Грод І., Фараон С., Іванченко І., Паско І., Балагура Д. Розробка методу захисту інформаційних ресурсів у корпоративній мережі шляхом сегментації трафіку // *Східно-Європейський журнал передових технологій*. – 2024. – Т. 5, № 9 (131). – С. 63–78. – DOI: [10.15587/1729-4061.2024.313158](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.313158)
2. Чубайвський В. Світова практика управління подіями інформаційної безпеки корпорацій // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. – 2022. – № 6 (125). – С. 73–82. – DOI: [10.31617/3.2022\(125\)05](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)05)



3. Гуральник О., Савенко О. Метод і засоби обробки критичної інформації в корпоративних мережах // *Збірник наукових праць. Інформаційні технології та системи інформаційної безпеки*. – 2025. – Вип. 11 (42), ч. 2. – С. 63–69. – DOI: [10.32515/2664-262X.2025.11\(42\).2.63-69](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2025.11(42).2.63-69)
4. Гарань Д.С., Левченко А.О. Основні види загроз та методи забезпечення інформаційної безпеки. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. - Кропивницький : ЦНТУ, 2023. - 402 с. С 88-90.
5. Information Security Methods — Modern Research Directions. – 2019. – DOI: [10.3390/sym11020150](https://doi.org/10.3390/sym11020150).
6. Innovative Information Security Methods for Vertically Integrated Companies. – *E3S Web of Conferences*. – 2024. – Т. 531. – Стаття 05021. – DOI: [10.1051/e3sconf/202453105021](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453105021).

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛАСТЕРНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ В КРАЇНАХ ЄС

Маляренко Ярослав

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

м. Запоріжжя

Актуальність проблеми управління розвитком кластерних об'єднань підприємств у країнах Європейського Союзу визначається стрімкими трансформаціями світової економіки, зростанням ролі інновацій та мережевої кооперації у формуванні конкурентних переваг. Як зазначають [1], у добу глобалізації кластери стали не лише інституційною формою господарювання, а й каталізатором регіональної модернізації, оскільки поєднують капітал, знання, технології й людський потенціал у межах територіальних спільнот. Для економік країн ЄС, які орієнтуються на політику смарт-спеціалізації, кластеризація є не просто структурним елементом, а механізмом переходу до економіки знань і цифрових екосистем.

З іншого боку, на думку І. Гузенко [2], посилення регіональної концентрації економічної діяльності в умовах глобалізації створює потребу у формуванні кластерних моделей, які забезпечують стійкість розвитку. Саме через кластери в ЄС реалізується баланс між глобальною інтеграцією та локальною автономією регіонів, що дозволяє активізувати внутрішні ресурси інноваційного зростання. Це зумовлює актуальність вивчення досвіду європейських країн для України, яка прагне інтегруватися в економічний простір ЄС.

Поняття «кластер» і «кластерне об'єднання» у наукових працях мають комплексний зміст. У класичній теорії М. Портера [5] кластер визначається як система взаємопов'язаних підприємств, постачальників, наукових установ і державних інституцій, які зосереджені в межах певної території та створюють додану вартість завдяки синергії взаємодії. За [2], кластери – це мережеві структури, де горизонтальні та вертикальні зв'язки між компаніями утворюють інтегровані виробничі системи. Вони не лише підвищують ефективність підприємств, але й формують соціальний капітал і стабільність локальних спільнот.



Гузенко підкреслює, що кластер є самодостатньою локалізованою системою, яка включає фірми, постачальників, освітні й дослідницькі установи, державні органи та професійні асоціації. Ключова відмінність між кластером і промисловим районом полягає у ширшому спектрі зв'язків та інституційній взаємодії, що виходить за межі окремої галузі. У свою чергу, кластерне об'єднання – це організована форма кооперації таких кластерів, яка передбачає координацію інтересів учасників через спільні платформи, альянси або асоціації [1].

Сутність кластерного об'єднання розкривається через ідею мережевої взаємодії між бізнесом, наукою та владою, де кожен із учасників є одночасно виробником і споживачем інновацій. На думку [2], ефективність такого об'єднання визначається «критичною масою» учасників, що створюють синергетичний ефект, а також наявністю координаційного центру управління. Саме управління розвитком кластерів передбачає баланс між автономією бізнесу і регуляторною підтримкою держави.

Стан розвитку кластерних об'єднань у країнах Європейського Союзу характеризується значною диференціацією за рівнем спеціалізації, структурою фінансування та формами управління. У ЄС діють понад 1500 активних кластерів, які інтегрують понад 40% підприємств малого і середнього бізнесу. Найбільша кількість кластерів зосереджена у промислових галузях, біотехнологіях, ІКТ, енергетиці, а також у секторах зеленої економіки [2].

Європейський досвід демонструє, що ефективність кластеризації прямо залежить від політичної підтримки. За даними [4], у більшості країн ЄС кластерна політика впроваджується як частина інноваційної чи регіональної політики. Програми Європейської комісії, такі як European Cluster Alliance чи Cluster Innovation Platform, забезпечують інституційну підтримку та фінансування дослідницької кооперації. При цьому значна частина коштів виділяється з Європейського фонду регіонального розвитку та Фонду згуртованості.

Фінансова структура кластерної політики також відображає рівень розвитку держав. Наприклад, Польща, Чехія та Іспанія отримують більші обсяги фінансування на формування нових кластерів, тоді як Німеччина, Швеція чи Франція переорієнтовані на підвищення ефективності вже існуючих. В окремих державах, як Австрія чи Данія, державна участь зосереджена на трансграничних ініціативах, що забезпечують інтеграцію регіональних ланцюгів створення вартості.

Драчук і співавтори наводять приклади ефективних програм кластерного розвитку [2]: у Франції програма «Конкурентоспроможні полюса» сприяла формуванню 144 регіональних кластерів, у Німеччині програма BioRegio утричі збільшила кількість біотехнологічних компаній. Такі результати демонструють, що кластерна політика ЄС орієнтована на створення «точок зростання», де поєднуються інновації, фінанси і людський потенціал.

В свою чергу, І. Гузенко наголошує, що в ЄС кластери стали не лише економічними, а й соціальними утвореннями, які стимулюють довіру, кооперацію та сталість розвитку. Розвиток кластерів підтримується через маніфести та меморандуми – зокрема, Брюссельський Маніфест кластеризації (2007) та Стокгольмський Меморандум (2008), які стали основою для політики «Європа 2020» [1]. Європейський підхід поєднує принципи децентралізації та партнерства, де ініціатива може виходити як «знизу» від підприємців, так і «згори» від урядів.



У контексті України ключовим документом, що окреслює перспективи розвитку кластерних об'єднань, є Державна програма розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки [3]. Вона визначає кластер як форму організації виробничої діяльності підприємств, наукових установ та органів місцевого самоврядування, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності та інноваційності економіки. Документ передбачає створення умов для функціонування промислових кластерів через державну підтримку, податкові стимули та міжнародне партнерство.

Проект Постанови також передбачає створення Національної кластерної платформи для координації дій бізнесу, науки та держави. Вона покликана стати аналогом європейських структур підтримки кластерів, спрямованих на інтеграцію українських ініціатив у загальноєвропейський простір. Таким чином, у нормативному полі України закладено основи для синхронізації кластерної політики з принципами ЄС, зокрема у сфері індустрії 4.0 та регіональної спеціалізації.

Водночас аналіз І. Гузенко засвідчує [1], що українські кластери поки що перебувають на стадії становлення. Їх розвиток ускладнений війною, розривом ланцюгів постачання та нестачею ресурсів. Проте наявні приклади – ІТ-кластер Харкова чи автомобільний кластер Закарпаття – свідчать про потенціал швидкої адаптації та здатність до міжнародної кооперації.

Висновки досліджень узагальнюють, що управління розвитком кластерних об'єднань у ЄС базується на поєднанні державної координації, регіональної ініціативи та приватного партнерства. Для України цей досвід є орієнтиром у формуванні політики смарт-спеціалізації, розвитку мережевої інфраструктури та підвищенні ролі інновацій у промисловості. Впровадження європейських принципів управління кластерами може стати важливим елементом економічної інтеграції та відновлення країни.

Отже, кластерна політика Європейського Союзу демонструє, що сталий розвиток базується на інституційному партнерстві, де управління здійснюється через мережеву взаємодію учасників. Україна, впроваджуючи положення своєї постанови у практику, має можливість не лише наслідувати європейський досвід, але й адаптувати його до національних реалій, що визначає стратегічний напрямок модернізації її економіки у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гузенко І. Ю. (2022). Розвиток кластерів в умовах глобалізації: досвід країн ЄС та перспективи України. *Економічний вісник*. Вип. 3. <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.009> (дата звернення: 09.11.2025).
2. Драчук Ю.З., Трушкіна Н.В., Шипоша В.А. (2021). Застосування міжнародного досвіду формування кластерних структур у сучасних умовах регіонального розвитку України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 50 (2). DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-50-2> (дата звернення: 09.11.2025).
3. Про затвердження Державної програми розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки: Проект Постанови Кабінету Міністрів України. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/projekt-postanovi.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
4. EU4Digital. (2024). *Supporting digital economy and society in the Eastern Partnership. Digital Innovation Clusters Development in the EaP. EU best practices in cluster management*. URL:



https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2024/07/EU4Digital-II_Report_EU-Best-Practices-in-Cluster-Management.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

5. Porter M.E. (1998). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. November-December. P. 77–90.

ГНУЧКІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ФАКТОР ВИЖИВАННЯ АВІАПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вероніка Полонська

*студентка II курсу спеціальності Менеджмент
Української державної льотної академії, м. Кропивницький*

Панченко Володимир Анатолійович

*доктор наук з публічного адміністрування, док. економ. наук, професор, професор
кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державної льотної
академії, м. Кропивницький*

Військові конфлікти належать до найбільш непередбачуваних та руйнівних зовнішніх чинників, що впливають на діяльність усіх підприємств, особливо авіакомпаній. Закриття повітряного простору, руйнування інфраструктури, зміна логістичних потоків та зменшення попиту на авіаперевезення створюють ситуацію глибокої нестабільності. У таких умовах традиційні підходи до управління авіакомпанією стають неефективними, а здатність до швидкої перебудови бізнес-моделі перетворюється на ключовий фактор виживання галузі.

Гнучкість бізнес-моделі означає можливість оперативної адаптації стратегічних та операційних процесів підприємства до нових обмежень і можливостей. У воєнний час це проявляється як у зміні портфеля послуг, так і у трансформації управлінських підходів. Основною умовою стійкості авіаперевізника стає здатність використовувати альтернативні формати роботи, що забезпечують мінімально необхідний рівень операційної активності та фінансових надходжень [1].

Одним із найефективніших інструментів є перехід від регулярних пасажирських перевезень до чартерних, гуманітарних або спеціалізованих рейсів. Такі польоти дозволяють авіакомпаніям підтримувати технічний парк у робочому стані, зберігати кваліфікований персонал і забезпечувати виконання соціально важливих завдань. У період, коли попит на комерційні перевезення суттєво знижується, саме спеціальні рейси стають основою доступного для виконання операційного навантаження [2].

Ще однією формою адаптації є використання моделей wet-lease та АСМІ, коли авіакомпанія передає літаки разом із екіпажами іноземним партнерам. Це дозволяє уникнути простою флоту, отримувати стабільні валютні надходження та мінімізувати ризики, пов'язані з внутрішньою ситуацією в країні. Такий формат співпраці став одним із ключових механізмів утримання діяльності українських авіакомпаній після початку повномасштабної війни.

Важливу роль відіграє також диверсифікація операцій. Авіапідприємства, що до війни орієнтувалися виключно на пасажирські перевезення, змушені переорієнтуватися на вантажні операції, логістичні рішення, технічне обслуговування літаків або партнерські проекти. Гнучкість у розширенні спектра



послуг дозволяє компенсувати недоотримані доходи та створює нові напрями розвитку, що зберігають життєздатність компанії.

Окремим аспектом виступає адаптація маркетингових і комунікаційних стратегій. У період війни авіакомпанії повинні не лише трансформувати продукт, а й переосмислювати взаємодію з клієнтами: надавати актуальну інформацію, будувати довіру, підтримувати позитивний імідж та демонструвати соціальну відповідальність. Гнучкість у комунікаціях сприяє збереженню лояльності пасажирів і партнерів, що є важливим ресурсом у кризових умовах [1].

Одним із найяскравіших прикладів успішної адаптації є SkyUp Airlines, яка оперативно трансформувала бізнес-модель. Втративши можливість виконувати регулярні та чартерні рейси в Україні, компанія перейшла до роботи за моделлю АСМІ, надаючи свої літаки та екіпажі іноземним авіаперевізникам. Такий формат дозволив SkyUp зберегти флот у робочому стані, уникнути масових звільнень і забезпечити безперервний грошовий потік. Більш того, завдяки гнучкому управлінню та переорієнтації на міжнародний ринок компанія не лише стабілізувала діяльність, а й зберегла конкурентоспроможність, демонструючи високі показники перевезень навіть у кризових умовах [3].

Інша ситуація спостерігалася у МАУ, яка зіткнулася з набагато складнішими умовами. Її бізнес-модель була менш гнучкою, оскільки значна частина операцій була побудована на регулярних міжнародних пасажирських перевезеннях, які повністю зупинилися. Відсутність можливості швидко перейти до альтернативних напрямів діяльності призвела до скорочення персоналу, накопичення боргів і фактичного згортання операційної активності. Цей приклад демонструє, що недостатня адаптивність та залежність від одного сегменту ринку значно знижують шанси компанії вижити в період глибоких потрясінь [5].

Важливою моделлю виживання також стали Авіалінії Антонова (АТ «Антонов»). На відміну від пасажирських перевізників, підприємство орієнтоване на вантажні перевезення, що є більш стійким напрямом в умовах війни. Попит на перевезення гуманітарних вантажів, обладнання, великих та нестандартних вантажів дозволив компанії зберегти операційну діяльність. Гнучкість Антонова полягає у вузькій спеціалізації та унікальних технічних можливостях, які не мають аналогів у світі, що забезпечує підприємству конкурентні переваги навіть у критичних умовах [4].

Таким чином, аналіз діяльності українських авіапідприємств у період війни показує, що гнучкість бізнес-моделі є визначальним чинником їх стійкості. Підприємства, які здатні швидко змінювати формат роботи, диверсифікувати бізнес-напрями та адаптувати стратегію до нових реалій, мають набагато більше шансів не лише зберегти функціонування, а й сформувані нові конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Боковець В.В., Химич В.В. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни: баланс між інноваціями та корпоративною відповідальністю. Вісник Вінницького національного технічного університету. Економіка. Вінниця, 2025. №36. С. 72-74.
2. Компанець Н. І. Вплив воєнного стану на трансформацію моделей бізнес поведінки підприємств. Вісник Львівського університету бізнесу та права. Економіка. Львів, 2024. №27. С. 36-44



3. Сайт авіакомпанії SkyUp. URL: <https://skyup.aero/uk>
4. Сайт авіакомпанії АТ «Антонов». URL: <https://antonov.com/activity>
5. Сайт авіакомпанії МАУ. URL: <https://kiyavia.com/ru/aviakompaniyi/mau>

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Полонська Вероніка

студентка II курсу спеціальності Менеджмент

Української державної льотної академії, м. Кропивницький

Панченко Володимир Анатолійович

*доктор наук з публічного адміністрування, док. економ. наук, професор, професор
кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державної льотної
академії, м. Кропивницький*

Авіаційний транспорт є однією з найбільш чутливих до змін сфер економіки. Конкурентний тиск з боку традиційних авіакомпаній, лоукост-перевізників, мультимодальних транспортних рішень та цифрових платформ вимагає від авіапідприємств постійного розвитку й удосконалення. У таких умовах маркетинговий потенціал набуває вирішального значення, адже саме він забезпечує здатність компанії своєчасно реагувати на ринкові зміни, орієнтуватися на потреби пасажирів та формувати стійкі конкурентні переваги.

Маркетинговий потенціал включає поєднання ресурсів, компетенцій, технологій та управлінських практик, що формують можливості підприємства у сферах дослідження ринку, створення продукту, взаємодії з клієнтами й комунікацій. У сучасному авіаційному бізнесі він розглядається як багаторівнева система, що об'єднує матеріальні активи, цифрові інструменти, професійну підготовку персоналу та стратегічне бачення. Чим сильнішими є ці елементи, тим легше компанії конкурувати в умовах високої турбулентності ринку [4].

Однією з ключових складових маркетингового потенціалу є здатність авіаперевізника розуміти поведінку споживачів. Ринок авіаперевезень характеризується різноманітністю сегментів — бізнес-мандрівники, туристи, студенти, трудові мігранти, транзитні пасажирів. Кожна група має власні очікування щодо вартості, комфорту, часу подорожі та додаткових послуг. Компанії, що системно використовують аналітичні інструменти, можуть точніше прогнозувати попит, оптимізувати тарифну політику та формувати персоналізовані пропозиції. Це, у свою чергу, веде до підвищення задоволеності клієнтів та зростання повторних продажів.

Важливим елементом конкурентних переваг є наявність сучасних цифрових технологій. Авіакомпанії дедалі активніше застосовують мобільні додатки, системи самостійної реєстрації, чат-боти, автоматизовані служби підтримки та персоналізовані рекомендації. Такі інструменти зменшують операційні витрати та роблять взаємодію пасажирів з компанією більш зручною. Технологічна готовність також дозволяє швидше впроваджувати інновації, що безпосередньо впливає на здатність підприємства утримувати конкурентну позицію [1].



Поряд із цифровими рішеннями важливим чинником залишається людський капітал. Професійна компетентність маркетологів, фахівців зі стратегічного планування, менеджерів з продажу та служби підтримки визначає якість рішень і забезпечує ефективність реалізації маркетингових програм. Авіакомпанії, які інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, отримують перевагу у вигляді кращої комунікації з клієнтами, швидшої реакції на зміни та здатності створювати унікальні ринкові пропозиції [2].

Не можна ігнорувати й роль бренду як складової маркетингового потенціалу. У сприйнятті пасажирів бренд – це гарантія безпеки, сервісу та стабільності. Компанії, що послідовно вибудовують репутацію, створюють довіру, яка значною мірою визначає вибір маршруту та перевізника. Високий рівень впізнаваності та сформований позитивний образ дозволяють авіапідприємству утримувати постійних клієнтів, легше виходити на нові ринки та формувати партнерські відносини [5].

Суттєвою перевагою є також гнучкість у формуванні продукту та управлінні маршрутною мережею. Маркетинговий потенціал проявляється у здатності компанії швидко перебудовувати бізнес-модель: запускати сезонні напрямки, змінювати частоту рейсів, переходити від регулярних до чартерних перевезень або використовувати wet-lease, якщо цього потребує ринок. Така адаптивність дозволяє ефективно розподіляти ресурси і зменшувати ризики, що особливо важливо для авіаційної галузі, яка залежить від зовнішніх факторів – політики, економіки, клімату чи міжнародних обмежень.

Окремо варто зазначити, що маркетинговий потенціал впливає не лише на поточну конкурентоспроможність, а й на стратегічний розвиток. Завдяки ефективному використанню аналітики та сучасних комунікаційних інструментів авіакомпанії можуть вибудовувати довгострокові плани, розширювати партнерські мережі, формувати альянси та розробляти інноваційні продукти. Це забезпечує стабільність компанії в умовах глобального авіаційного ринку та створює фундамент для майбутнього зростання [2].

Авіакомпанія SkyUp Airlines є прикладом того, як цілісне використання маркетингового потенціалу може формувати конкурентні переваги та зміцнювати бренд. В основі стратегії компанії лежить поєднання сучасного позиціонування, яскравої айдентики, інноваційного сервісу та активних інтеграцій із відомими брендами та культурними проектами.

Одним із важливих кроків стала революційна зміна корпоративної уніформи SkyUp Champions, розроблена у співпраці з українськими fashion-брендами. Новий образ бортпровідників відходить від традиційних шаблонів: комфортні піджаки, брючні комплекти, кросівки та сучасні фасони створюють стильний та динамічний вигляд, що підкреслює інноваційний і дружній підхід компанії. Зміни у зовнішньому вигляді персоналу стали не лише елементом корпоративного іміджу, а й важливим маркетинговим інструментом для формування емоційного зв'язку з пасажирів.

SkyUp активно інтегрується з відомими брендами та ініціативами. Компанія співпрацює з туристичним оператором Join UP!, створюючи комплексні туристичні продукти та покращуючи взаємодію з клієнтами. У соціальній сфері SkyUp підтримує платформу UNITED24, брендуючи літаки та залучаючи пасажирів до благодійних



проектів. Співпраця з футбольним клубом «Шахтар» підсилює асоціації бренду з динамікою, спортивним духом та патріотизмом [3].

Важливим кроком у популяризації бренду стала участь SkyUp у попкультурних проєктах. Зокрема, глобальний саундтрек Макса Барських «Just Fly» став органічним продовженням ребрендингу. Кліп підхоплює фірмову помаранчеву тематику, трансформуючи символіку авіакомпанії в сучасний тренд, а також демонструє оновлену форму персоналу, підкреслюючи стиль, свободу та енергію SkyUp. Такі інтеграції дозволяють компанії формувати емоційний зв'язок з молодю аудиторією та підвищувати впізнаваність бренду [5].

Завдяки поєднанню корпоративного репозиціонування, партнерських інтеграцій і креативних маркетингових рішень, SkyUp змогла створити цілісний і впізнаваний образ авіакомпанії, який асоціюється з комфортом, свободою подорожей, сучасним стилем та соціальною відповідальністю. Це яскравий приклад того, як маркетинговий потенціал стає фундаментом для формування конкурентних переваг у сучасному авіа-бізнесі.

Тож, маркетинговий потенціал є системним явищем, що поєднує ресурси, компетенції, технології та управлінські підходи, які визначають здатність авіаційного підприємства до ефективного функціонування. Саме він лежить в основі формування конкурентних переваг, що проявляються у здатності приваблювати пасажирів, утримувати їхню лояльність, оптимізувати внутрішні процеси й адаптуватися до динамічних ринкових умов. Існує багато цікавих кейсів успішного використання маркетингових ресурсів, які дали результат. Один з них було розкрито, тож підсумовуючи варто наголосити що розвиток маркетингового потенціалу має бути стратегічним пріоритетом для кожної авіакомпанії, яка прагне бути успішною в сучасному глобальному авіапросторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лозовський О. М. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. Молодий вчений. 2022. № 1. С. 32–37.
2. Пижьянов С. Маркетинговий потенціал в економічній діяльності промислових підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №1(69). С.101- 109.
3. Сайт авіакомпанії SkyUp. URL: <https://skyup.aero/uk>
4. Семенчук Т. Б. Сучасна модель формування іміджу організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. №7(3). С. 178–181.
5. Стаття «Новий сингл Макса Барських став саундтреком української авіакомпанії SkyUp Airlines». URL: <https://marieclaire.ua/life/novij-singl-maksa-barskih-stav-saundtrekom-ukrayinskoyi-aviakompaniyi-skyup-airlines/>.



КОНТРОЛІНГ В ЕКОСИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Соменко Вадим

студент I курсу спеціальності D3 Менеджмент

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

Панченко Оксана Петрівна

канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький*

В умовах глобальної нестабільності, що характеризується феноменом VUCA, роль традиційного менеджменту як процесу адміністрування ресурсів є недостатньою. Сучасне підприємство функціонує в середовищі, де ключовим викликом є забезпечення корпоративної стійкості та здатності до швидкої адаптації. У цьому контексті контролінг еволюціонував від простої підсистеми внутрішнього контролю та обліку витрат до інтегрованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка підтримує процес прийняття стратегічних управлінських рішень.

В сучасних умовах контролінг виступає об'єктивною необхідністю структурної перебудови українських підприємств на засадах європейських стандартів фінансової звітності, а також потребою впровадження інструментарію управління ризиками та досягнення цілей сталого розвитку (ESG). Ефективне функціонування контролінгу є критичною умовою для підвищення інвестиційної привабливості та інтеграції вітчизняного бізнесу в глобальні ланцюги створення вартості.

Еволюція контролінгу відображає зміну пріоритетів управлінської думки – від ретроспективного обліку минулих витрат до превентивного управління майбутніми результатами. Історично сформувавшись на базі фінансового та управлінського обліку, зокрема, у США та Німеччині, контролінг поступово перебрав на себе функції, які сьогодні визначаються як координуючі та навігаційні.

На ранніх етапах (до 1970-х років) контролінг був переважно оперативним (Cost Controlling), зосередженим на нормуванні витрат, калькулюванні собівартості та аналізі відхилень. Його інформаційною основою виступав внутрішній бухгалтерський облік (зокрема, облік за центрами відповідальності та метод Direct Costing) [5, 167с].

Зі зростанням складності та глобалізацією бізнесу (1980–1990-ті роки) виникла потреба в стратегічному контролінгу (Strategic Controlling). Цей етап характеризується [4, 5]:

- зміщенням фокусу з внутрішніх процесів на зовнішнє середовище;
- впровадженням систем стратегічного управління;
- внутрішнім консультантом і координатором процесів планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Контролінг, як синтетична управлінська дисципліна, виконує низку ключових функцій, які набувають особливої ваги в умовах невизначеності:



- Координаційна функція: Забезпечує узгодження ієрархічних (стратегія-тактика-операції) та горизонтальних (фінанси-маркетинг-виробництво) планів. Ця функція є вирішальною для швидкого реагування на кризи.

- Інформаційно-аналітична функція: Перетворює сирі дані (з обліку, статистики, зовнішніх джерел) на контролінгову інформацію, що є готовою основою для прийняття рішень.

- Моделююча функція: Розробка динамічних моделей та бюджетів, що дозволяють оцінювати сценарії розвитку подій (сценарне планування). Це дозволяє керівництву оцінити фінансові наслідки різних рішень до їх фактичного впровадження.

Цифрова трансформація є головним чинником, що формує сучасну методологічну основу контролінгу. Вона вимагає переходу від статичних звітів до динамічних інформаційних систем, здатних підтримувати прийняття рішень у режимі реального часу.

Формування контролінгу як потужної інформаційної системи обумовлено низкою взаємопов'язаних чинників:

Зростання обсягу та швидкості даних (Big Data): Традиційні облікові системи не можуть ефективно обробляти потоки неструктурованих даних (соціальні мережі, датчики IoT, веб-трафік). Контролінг використовує IT-інструменти для їх інтеграції та аналізу, забезпечуючи актуальність управлінської інформації.

Ускладнення комунікаційних процесів: Глобалізація, диверсифікація та територіальна розпорошеність бізнесу вимагають наявності єдиної корпоративної інформаційної системи (наприклад, ERP-систем), у якій контролінг відіграє роль «метаданих» – системи, що структурує інформацію для управління.

Перехід до Predictive Controlling: Сучасні технології (машинне навчання, прогнозні моделі) дозволяють контролеру не лише констатувати відхилення, але й прогнозувати їхню появу, перетворюючи контролінг на систему раннього попередження.

Персоналізація управлінської інформації: Завдяки цифровим панелям (Dashboards) та інтерактивній звітності, контролінг надає керівникам різних рівнів саме ту інформацію та візуалізацію, яка необхідна для їхніх конкретних завдань, підвищуючи якість управлінських рішень.

Введення сучасної системи контролінгу вимагає не лише технічного оснащення, а й методологічної стандартизації. Ключові завдання включають:

Формування єдиної інформаційної моделі (ЄІМ): Інтеграція фінансового, управлінського, податкового та оперативного обліку в єдину базу даних. Це є основою для коректного обрахунку трансфертного ціноутворення та внутрішньогосподарських розрахунків.

Стандартизація центрів відповідальності: Чітке визначення та фіксація структури центрів витрат, прибутків та інвестицій. Без цього неможливе коректне бюджетування та оцінка ефективності підрозділів.

Впровадження концепції «Digital Controller»: Перепідготовка персоналу, які мають володіти не лише економічними знаннями, але й навичками роботи з сучасними аналітичними інструментами (Power BI, Tableau, Python/R).



Розробка ключових показників ефективності (KPI) нового покоління: KPI повинні відображати не лише фінансові результати (прибуток, рентабельність), але й стратегічні показники (час реакції на ринкові зміни, індекс задоволеності клієнтів, індикатор ESG-ризиків).

Контролінг служить інструментом підвищення виживання (Surviving) та успіху (Succeeding) підприємства. Серед основних функцій [2]:

Функція планування та бюджетування: Перехід від статичного річного бюджетування до гнучкого (Rolling Budgets) та цільового бюджетування (Zero-Based Budgeting). Контролінг забезпечує розробку багатоваріантних бюджетів, які адаптуються до змінних зовнішніх умов.

Контрольно-аналітична функція: Фокус зміщується на контроль вузьких місць та лімітуючих факторів. Контролер аналізує не лише відхилення (план/факт), а й причини та відповідальність за ці відхилення, пропонуючи коригуючі заходи.

Управлінська функція (координація): Контролер виступає «архітектором» управлінської системи, забезпечуючи, щоб усі елементи (облік, планування, контроль, прийняття рішень) працювали злагоджено, підтримуючи єдину стратегію. Ця функція є вирішальною для великих підприємств і корпорацій.

Функція ризик-менеджменту: Вбудовування контролінгу в систему управління ризиками (ERM). Контролер оцінює потенційні фінансові втрати від виявлених ризиків та моніторить ефективність заходів щодо їх мінімізації.

Практичне впровадження системи контролінгу в Україні має відбуватися з урахуванням особливостей економіки, що відновлюється, та рівня розвитку підприємств. Так для великих підприємств доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу з високою фаховістю персоналу, інтегровані з ERP-системами. Акцент має бути зроблений на стратегічному контролінгу, управлінні ланцюгами постачання та ESG-звітністю. Для середніх підприємств впровадження може бути поетапним. На першому етапі – фокус на оперативному контролінгу та системах обліку змінних витрат. Функції контролера часто можуть бути інтегровані у відділ управлінського обліку або фінансового директора. Ключовою умовою є наявність якісної обчислювальної техніки та підготовка головного бухгалтера як фінансового партнера. А для малих підприємств доцільним є застосування стандартних методів контролю в рамках бухгалтерського обліку та оперативного планування. Функції контролінгу виконуються безпосередньо керівником спільно з головним бухгалтером, що вимагає від останнього підвищеної кваліфікації у сфері фінансового аналізу та прогнозів.

Для успішного функціонування контролінгу в Україні необхідно: створити команду висококваліфікованих спеціалістів з міждисциплінарними знаннями (облік, фінанси, IT-аналітика); узгодити елементи планування та обліку на рівні єдиних стандартів та класифікаторів, щоб забезпечити порівнянність планових і фактичних даних; визначити якісні та кількісні економічні показники для кожної структурної одиниці, які відображатимуть не лише фінансовий результат, а й ефективність використання ресурсів (наприклад, витрати на одиницю потужності, коефіцієнт використання виробничих площ).



Контролінг є не просто системою контролю, а конструктивною концепцією управління, спрямованою на забезпечення тривалого успіху підприємства в умовах динамічних змін.

Впровадження контролінгу в українських підприємствах має бути диференційованим залежно від їхнього розміру та забезпечувати не лише економічну ефективність, але й відповідати потребам інтеграції в європейський економічний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бортнік С. М., Остапчук М. Ю. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119>
2. Кармінський А.М. Контролінг: Підручник / За ред. Кармінський А.М., Оленєв М.І., Примак О.Г., Фалько С.Г. Д.: Фінанси і статистика, 2014. 336 с.
3. Панченко В.А., Панченко О.П. Контролінг ефективності бізнесу: методичні підходи до аналізування соціально-економічної ефективності. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Вип.38. С. 385-392. URL:<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/940>.
4. Сухарева Л. Еволюція функції контролю. *Фінанси України*. 2014. № 8. С. 19-26.
5. Циглик І.І. Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 76 с.

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА СТАБІЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Фрунза Світлана Анатоліївна

т.в.о. ректора, канд.екон.наук, доцент

Економіко-технологічний інститут ім. Роберта Ельворті,

м. Кропивницький

Управління фінансовою безпекою аграрних підприємств має комплексний характер і визначається специфікою функціонування аграрного сектору. Для цієї сфери характерна висока залежність від природно-кліматичних умов, виражена сезонність виробництва, значні коливання цін на сільськогосподарську продукцію, висока капіталомісткість та обмежений доступ до фінансових ресурсів [4]. У таких умовах забезпечення фінансової стійкості потребує впровадження системних заходів, що охоплюють механізми управління ризиками, посилення внутрішнього контролю, застосування сучасних цифрових рішень та інноваційних фінансових інструментів.

Фінансова безпека суб'єктів аграрного виробництва розглядається як стан ефективного та раціонального використання виробничих ресурсів з урахуванням територіального розташування, кліматичних особливостей, структури внутрішніх і зовнішніх загроз, а також здатності підприємства реалізовувати стратегічні цілі свого розвитку[1]. Високий рівень невизначеності, у якій функціонують аграрні підприємства, зумовлена впливом політичних, економічних, екологічних, правових та соціальних ризиків. Тому ключові ресурси — земля, капітал, трудові та інформаційні ресурси, а також інтелектуальні активи — відіграють визначальну роль у формуванні фінансової стійкості бізнесу.



У контексті ідентифікації фінансових ризиків необхідно враховувати низку важливих положень:

1. Небажані події, що не спричиняють фінансових втрат, не можуть бути віднесені до фінансових загроз.

2. Фінансові ризики повинні мати чіткий грошовий вимір, який дозволяє оцінити масштаби потенційних втрат або недоотриманих доходів.

Загроза фінансовій безпеці аграрного підприємства — це зовнішній або внутрішній фактор, що створює небезпеку для його фінансових інтересів і знижує здатність забезпечувати стабільне функціонування. У науковій літературі виділяють низку факторів, що впливають на рівень фінансової безпеки аграрних підприємств, серед яких: зовнішні та внутрішні, економічні та неекономічні, суб'єктивні та об'єктивні, а також зовнішньоекономічні чинники. Сукупність таких загроз може формувати умови, що перешкоджають досягненню фінансово-економічних цілей підприємства.

Для належного моніторингу фінансових ризиків важливо враховувати динаміку змін економічного потенціалу підприємства у часовому вимірі, а також аналізувати реальні та потенційні загрози, здатні негативно впливати на фінансову стабільність. Науково обґрунтоване прогнозування можливих загроз є необхідною умовою формування ефективної стратегії управління фінансовою безпекою аграрних підприємств в умовах глобалізаційних трансформацій.

Поняття фінансової безпеки підприємства ґрунтується на більш ранніх категоріях — фінансовій стабільності та фінансовій стійкості, які виступають базисом для формування сучасного змісту фінансово-безпекових підходів.

Фінансова стійкість характеризується здатністю підприємства функціонувати незалежно від зовнішніх джерел фінансування, зберігаючи достатній рівень самозабезпеченості ресурсами та мінімізуючи загрози фінансової залежності. У науковій літературі її також пов'язують із платоспроможністю та здатністю підтримувати належний фінансовий стан у довгостроковій перспективі, навіть за умов дії внутрішніх і зовнішніх ризиків. Багато характеристик фінансової стійкості є фундаментальними передумовами формування фінансової безпеки підприємства [3].

Забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств можливе шляхом реалізації двох ключових підходів:

1. Досягнення високого рівня фінансової стійкості та здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам;

2. Створення комплексної системи фінансового захисту, спрямованої на своєчасне виявлення, попередження та нейтралізацію ризиків.

Отже, управління фінансовою безпекою суб'єктів аграрного виробництва є стратегічно важливим чинником їхнього стабільного розвитку в умовах підвищеної економічної турбулентності та глобалізаційних викликів. Специфіка аграрної сфери зумовлена сезонністю виробництва, природно-кліматичними ризиками, високою капіталомісткістю та обмеженим доступом до фінансових ресурсів, що потребує застосування адаптивних підходів до формування фінансової політики.

Ефективна система фінансової безпеки передбачає комплексну ідентифікацію ризиків, зміцнення фінансової стійкості, впровадження інноваційних методів аналізу та інструментів ризик-менеджменту. Важливою умовою є створення дієвого механізму внутрішнього контролю та моніторингу загроз, який забезпечує своєчасне



реагування на внутрішні й зовнішні зміни. Збалансоване використання ресурсів, диверсифікація джерел фінансування та підвищення рівня цифрової безпеки формують основу захищеності аграрних підприємств.

У підсумку, забезпечення фінансової безпеки в аграрному секторі сприяє зміцненню його конкурентоспроможності, стійкості до криз та підвищує можливості довгострокового розвитку. Таким чином, управління фінансовою безпекою виступає необхідним компонентом модернізації та адаптації аграрного виробництва до сучасних економічних реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Витвицька О. Д., Сливінська О. Б. Основи формування системи управління економічною безпекою підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 251–255. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-38>
2. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>
3. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2022. Вип. 43. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/175>



ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова оргкомітету

Соболь Євген Юрійович – доктор юридичних наук, професор, ректор Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Заступники голови оргкомітету

Фока Марія Володимирівна – доктор філологічних наук, професор, в.о. проректора з наукової роботи Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Левченко Олександр Миколайович – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Члени оргкомітету

Фрунза Світлана Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, т.в.о. ректора – перший проректор Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті (м. Кропивницький)

Гуцалюк Олексій Миколайович – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної діяльності Приватного закладу вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» (м. Черкаси)

Чорнодід Ігор Степанович – доктор економічних наук, професор, проректор з навчально-педагогічної роботи Академії праці, соціальних відносин і туризму (м. Київ)

Зеленко Інна Павлівна – кандидат юридичних наук, доцент, в.о. декана факультету права, бізнесу та адміністрування Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Манн Руслан Володимирович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету (м. Черкаси)

Пуліна Тетяна Веніамінівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка» (м. Запоріжжя)

Станіславик Олена В'ячеславівна – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)

Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава)

Жосан Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету (м. Херсон - м. Кропивницький)

Писаренко Надія Василівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу Академії праці, соціальних відносин і туризму, (м. Київ)



Денисенко Микола Павлович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Карпенко Андрій Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка», директор ГС «Запорізький кластер «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування» (м. Запоріжжя)

Коваленко Олександр Михайлович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій Національного університету «Одеська політехніка» (м. Одеса)

Чижевська Людмила Віталіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку Державного університету «Житомирська політехніка» (м. Житомир)

Кононенко Леся Віталіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів, помічник декана економічного факультету з наукової та міжнародної діяльності Херсонського державного аграрно-економічного університету (м. Херсон - м. Кропивницький)

Вараксіна Олена Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава)

Мірошниченко Інга Станіславівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державної льотної академії (м. Кропивницький)

Павлова Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті (м. Кропивницький)

Бондар Юлія Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Воробйова Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Довгенко Яна Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Панченко Оксана Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Щоголєва Інна Валентинівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Яременко Людмила Іванівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький)

Наукове видання

**Збірник матеріалів
науково-практичної конференції
молодих вчених та студентів**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Випуск № 2

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Левченко Олександр Миколайович	– доктор економічних наук, професор – науковий редактор,
Денисенко Микола Павлович	– доктор економічних наук, професор,
Бондар Юлія Анатоліївна	– кандидат економічних наук, доцент,
Довгенко Яна Олексіївна	– кандидат економічних наук, доцент,
Яременко Людмила Іванівна	– кандидат педагогічних наук, доцент, – відповідальна за випуск

Підп. до друку 05.12.2025 р. Формат 60×84¹/₁₆.
Ум. др. арк. 14,24.

*Центральноукраїнського державного
університету імені Володимира Винниченка
25006, Кропивницький, вул. Шевченка, 1
Тел.: (0522) 24-59-84.
Факс.: (0522) 24-85-44.
E-Mail: mails@cuspu.edu.ua*

